



# Vapaaehtoistoiminnan organisointi alueellisessa nuorisotyössä Helsingissä - vapaaehtoiset ja nuorisotyöntekijät yhteistyössä

---

Kostiainen, Kirsi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Tikkurila

## Vapaaehtoistoiminnan organisointi alueellisessa nuorisotyössä Helsingissä - vapaaehtoiset ja nuorisotyöntekijät yhteistyössä

Kirsi Kostiainen  
Ylempi AMK tutkinto Sosionomi  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2013

Kirsi Kostiainen

**Vapaaehtoistoiminnan organisointi alueellisessa nuorisotyössä Helsingissä - vapaaehtoiset ja nuorisotyöntekijät yhteistyössä**

Vuosi 2013

Sivumäärä 123

Opinnäytetyössä tavoitteena on ollut selvittää vapaaehtoistoimintaan liittyviä nuorisotyöntekijöiden ja vapaaehtoisten aikuisten yhteistyökäytänteitä Helsingin kaupungin nuorisoasiankeskuksessa. Kehittämisen tavoitteena on ollut muun muassa löytää toimintamalleja vapaaehtoistoiminnan paikalliseen organisointiin alueellisessa nuorisotyössä.

Kehittämistyö liittyy vuonna 2004- 2007 kehitetyn ja nuorille suunnatun viikonlopputoiminnan toimintakonseptin yhteen osaprosessiin, jossa alueellista nuorisotyötä toteutetaan yhdessä vapaaehtoisten aikuisten kanssa edelleen. Kehittämisen tutkimuksellinen lähtökohta perustuu aikaisempaan kokemukseen yhteistyöstä.

Tutkimus- ja kehittämisaineisto on pääosin laadullinen. Aineisto on kerätty monilla eri menetelmillä ja sisältää toiminnasta kerättyä tilastotietoa, erilaista dokumenttiaineistoa sekä havainnointi- ja haastatteluaineiston. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Helsingin alueella toimiva nuorisotyöyksikkö, joiden henkilöstöä haastateltiin teemahaastattelumenetelmällä keväällä 2012. Teemahaastatteluun osallistui kahdeksan henkilöä Nuorisoasiainkeskuksesta. Keskeisenä analyysimenetelmänä oli sisällöllinen aineiston analyysi.

Tutkimuksellisen kehittämistyön kohteena olevassa nuorisotyöyksikössä oli aineiston tulosten näkökulmasta paljon hyviä toimintatapoja, rakenteita ja käytänteitä vapaaehtoistoiminnan paikalliseen organisointiin, joilla yhteistyösuhdetta vapaaehtoistoimijoiden kanssa tuettiin. Keskeiset aineiston pohjalta syntyneet johtopäätökset vapaaehtoistoimijoiden ja työntekijöiden yhteistyön onnistumisesta viittasivat strategisen ohjauksen onnistumiseen, organisaatioille merkittävän osaamisen johtamiseen ja sekä johdon keskeiseen rooliin nuoriso- ohjaajien ja vapaaehtoisten yhteistyössä.

Asiasanat: Vapaaehtoistyö, nuorisotyö, strateginen ohjaus, henkilöstö

Kirsi Kostiainen

**Regional youth work voluntary activities organizing in Helsinki - volunteers and youth work professionals in cooperation**

Year 2013

Pages

123

The purpose of this thesis was to find out of the workers and of an adult volunteers co-operation practices in the Helsinki City Youth Department. One of the objectives has been in the developing operational models in to the voluntary work at the youth centers. The aim has been to examine the regional youth work in the youth centre and to get more information from how workers deal with volunteer workers and what kind of support workers need in order to do it well.

To the development work associated in years 2004 - 2007 developed the weekend activity to young people- operating model to one of its sub-process, where the regional youth work is carried out with together adult volunteers with. In research starting point has been inter alia use previous experience of the voluntary work and study more from the workers point of view how to improve a system in order to get effective support of to the volunteer work.

Research material was mainly qualitative. The data has been collected by using a variety of methods. The research material includes the statistical data, different types of documentary material, as well as observation and interview data. The target group and source of information has been one of local and regional youth Work unit in Helsinki. The eight members of the staff has been interviewed in the theme interview process in spring 2012. The main analyses method was content analysis.

Research results indicated that in a regional youth Work unit had many good practices in the local voluntary work in order to organize. The co-operation between youth workers and volunteers went well and they had successful planning and leadership structure with workers and volunteers. The main findings and conclusions pointed to the strategic talent management and described the leaders role in the cooperation. For example these skills play a crucial role of workers in co-operation with volunteers.

Keywords: Voluntary work, youth work, strategic management, human resources

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	7
2	HELSINGIN KAUPUNGIN STRATEGINEN OHJAUS JA JOHTAMINEN.....	9
3	KEHITTÄMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ HELSINGIN NUORISOASIAINKESKUS .....	12
	3.1 Nuorisoasiankeskus organisaationa.....	13
	3.1.1 Alueellisten palveluiden osasto .....	15
	3.1.2 Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikkö .....	16
	3.1.3 Vapaaehtoistoiminta Nuorisoasiainkeskuksessa .....	17
	3.2 Oma positio toiminta- ja kehittämisympäristössä .....	18
4	KEHITTÄMISEN TAVOITE .....	22
5	KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT HELSINGIN NUORISOASIAINKESKUKSESSA .....	23
	5.1 Kehittämisen teoriakehys asemoituu alueelliseen nuorisotyöhön .....	23
	5.2 Tarveanalyysi ja empiria antaa kehittämiselle suunnan .....	24
	5.2.1 Parempi viikonloppu- hankkeen arviointi osana teoriakehystä .....	28
	5.2.2 Parempi viikonloppu- toiminnan tilastotiedot osana teoriakehystä .....	29
	5.2.3 Parempi viikonloppu- toiminnasta tehdyt opinnäytteet.....	31
	5.3 Vapaaehtoistoiminta.....	33
	5.4 Vapaaehtoistyön koordinaattorin asiantuntijuus teoriakehysten osana.....	35
	5.5 Nuorisoasiainkeskus haluaa lisää vapaaehtoistoimintaa.....	37
	5.5.1 Nuorisoasiankeskus houkuttelee vapaaehtoistoimintaan.....	38
	5.5.2 Nuorisotyöntekijänä vapaaehtoisten kanssa .....	38
6	NUORISOASIAINKESKUKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMISEN METODOLOGIA .....	41
	6.1 Kehittämisen tutkimukselliset tavoitteet, -menetelmät ja - tiedon intressit .....	41
	6.1.1 Kehittämisen ontologiset kysymykset .....	43
	6.1.2 Kehittämisen epistemologiset kysymykset.....	45
	6.2 Tiedon keruu- ja analyysimenetelmät kehittämistyössä .....	46
	6.3 Eettinen toiminta kehittämistyössä.....	49
7	AINEISTON KERUU JA OSALLISTUVA HAVAINNOINTI NUORISOTYÖYKSIKÖSSÄ .....	52
	7.1 Osallistuva havainnointi 20.8.2008 Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikössä .....	52
	7.2 Osallistuva havainnointi 14.4.2012 Kannelmäen yökahvilan tapahtumassa ...	54
	7.3 Havaintoaineiston sisältöanalyysi ja yhteenveto .....	58
8	AINEISTON KERUU TEEMAHAASTATTELUMENETELMÄLLÄ .....	61
	8.1 Teemahaastattelun toteuttaminen .....	61
	8.2 Teemahaastattelun sisältöanalyysi.....	63
9	TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET .....	66
	9.1 Haastatteluaineiston kuvaus .....	66
	9.2 Vapaaehtoisten tarve ja merkitys nuorisotalon toiminnoissa .....	67
	9.3 Vapaaehtoisten rekrytointikäytännöt .....	69

9.3.1	Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikön vapaaehtoisten rekrytointimalli ...	71
9.3.2	Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikön vapaaehtoisten rekrytointiprosessi	77
9.4	Vapaaehtoisten motivointi .....	77
9.5	Vapaaehtoistoimijoiden perehdytys ja koulutus.....	81
9.5.1	Vapaaehtoisten aikuisten keskitetty koulutusjärjestelmä .....	86
9.5.2	Nuorisotyöyksikön vapaaehtoisten aikuistoimijoiden ohjaus peruskoulutukseen .....	88
9.5.3	Nuorten vapaaehtoisten toimijoiden koulutus .....	89
9.6	Huolenpito vapaaehtoisesta .....	90
9.7	Vapaaehtoisten kannustus ja palkitseminen .....	94
9.8	Henkilöstön osaaminen .....	95
9.8.1	Henkilöstön keskustelu- ja tukirakenteet vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa .....	97
9.8.2	Työtehtävät ohjaavat yhteistyösuhteita vapaaehtoiisiin .....	99
9.8.3	Vapaaehtoistoiminnan organisoinnin kehittäminen yhteistyössä .....	101
9.9	Vapaan sanan- osio.....	103
10	HAVAINTOAINEISTON JA TEEMAHAASTATTELUN YHTEENVETO .....	104
11	JOHTOPÄÄTELMÄT .....	106
12	POHDINTA .....	112
	LÄHTEET .....	115
	Kuviot .....	119
	Liitteet .....	120

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö nivoutuu v. 2004 aloitettuun viikonlopputoimintojen kehittämishankkeeseen Helsingin nuorisoasiainkeskuksessa (nk). Hanke kulki nimellä ”Parempi viikonloppu” (Pvl). Sen erityisasema nuorisoasiainkeskuksen yhteisenä kehittämishankkeena päättyi v. 2007. Pvl -hankkeella haettiin muutosta nuorisotalojen vähäiseen perjantai- ja lauantai-iltojen tarjontaan. Hankkeen tavoitteena oli vaikuttaa muun muassa nuorten päihdehakuiseen juhlintakulttuuriin tarjoamalla nuorille vaihtoehtoja ja päihdehaittojen tekemistä viikonloppuisin nuorisotaloilla eri puolella kaupunkia. Parempi viikonloppu- hankkeen aikana ja sen jälkeen toiminnissa on etsitty tapoja toimia yhteisöllisesti ja osallistavasti paikallisissa verkostoissa muun muassa vapaaehtoisten toimijoiden kanssa. Nykyään Parempi viikonloppu-hankkeen toimintamuodot ovat osa Alueellisten palveluiden osaston (Alpo) ydintoimintoja.

Työskentelin vuodesta 2004 aina vuoteen 2009 loppuun asti Parempi viikonlopputoiminnan kehittäjänä. Opintojeni alkuvaiheessa syksyllä 2007 kehittämisen kohteeksi valikoitui toiminta vapaaehtoisten aikuisten kanssa osittain hankkeeseen liittyvän vastuuroolin sekä aihepiirin kiinnostavuuden myötä. Yhtenä keskeisenä työtehtävänä Helsingin nuorisoasiainkeskuksen nuorisosihteerinä oli tuolloin toimia muun muassa vapaaehtoisten aikuisten koulutus- ja tukijärjestelmien koordinoivana tahona virastossa. Kehittämishankkeen aikana perustetut uudet vapaaehtoistoiminnan tuki- ja koulutusmuodot osoittautuivat välttämättömäksi ja kyseisen strategian maastouttamisen tukitoimia jatkettiin Parempi viikonloppu- hankkeen virallisen toimintakauden jälkeen. Jatkoin vapaaehtoistoiminnan ”koordinaattorin” roolissa osana muita työtehtäviäni aina vuoden 2009 loppuun.

Vuonna 2009 syksyllä vapaaehtoisten aikuisten toiminnan organisoimiseen tuli kokonaan uusi koordinaattorin vakanssi, ja tehtävään valittiin kokopäivätoiminen vapaaehtoistyön koordinaattori. Tämän jälkeen roolini oli toimia koordinaattorin tukijana siirtymä- ja perehdytysvaiheessa sekä osallistua tarvittaessa ohjausryhmän toimintaan. Koordinaattorille tuli uusi esimies muutoksien yhteydessä ja suhde alueellisten palveluiden osaston johtamisjärjestelmään muuttui.

Yhteiskuntavastuu ja organisaation eettinen toiminta on muun muassa sitä että se tunnistaa ja kantaa vastuun kaikesta ammatillisesta toiminnasta, joilla on vaikutusta ihmisiin, yhteiskuntaan ja ympäristöön. Parhaimmillaan se on sellaisten tuotteiden ja palveluiden tuottamista, joilla tuetaan kansalaisten ja ihmisten hyvinvointia. (Juujärvi, Myyry & Pessa. 2007, 292-293.) Parempi viikonloppu- hankkeen jälkeen keskeisenä kehittämisen haasteena oli muun muassa Parempi viikonloppu- toimintakonseptin ”omistussuhteen” muutos varsinaisen projektitoiminnan loputtua. Viikonlopputoiminnan vakiintuessa osaksi perustyötä, sen uusien toimintamuotojen ajateltiin siirtyneen osaksi paikallisten yhteisöjen työtä .

Nuorisotyöntekijöihin kohdistuneet vapaaehtoistoiminnan organisointiin liittyvät rooli-odotukset olivat suuria sekä iltojen onnistumisen, että aktiivisten vapaaehtoistojen tukemisen näkökulmasta. Henkilöstön uupuminen näkyi Parempi viikonloppu- hankkeesta v. 2007 tehdystä ulkopuolisen tahon tuottamassa arviointitutkimuksesta, vaikka selkeää parannusta olikin tapahtunut vuoden 2005 lähtötilanteeseen verrattuna. Loppuarvioinnissa todettiin muun muassa nuorisotyöyksiköiden pedagoginen osaamisen olevan osin puutteellista vapaaehtoistojen ja sidosryhmien kanssa sekä olevan osastolla epätasalaatuista. Myös johtamiseen ja vapaaehtoistoiminnan paikalliseen organisoimiseen kohdistui kehittämishaasteita.

Jatkokehittämisen tarpeesta kertovat myös tilastolliset määreet; Helsingin nuorisotoimessa on edelleen vapaaehtoistyön "imua" ja toiminnasta kiinnostuneet aikuiset löytävät koulutusjärjestelmän pariin. Toisaalta vapaaehtoistyön koordinaattorin työssä näyttäytyvät edelleen haasteet muun muassa sopivien työharjoittelupaikkojen saannissa. Opinnäytetyön aiheessa pitäytyminen pohjautuu omaan kokemukseen koordinoitiroolin haasteista, myös niihin keskusteluihin, joita olen käynyt nykyisen vapaaehtoistyön koordinaattorin kanssa. Kestävään muutokseen toiminnassa ei mielestäni päästä, ellei hyvää kehityssuuntaa tueta tietoisesti. Olennaista on, että yhteistyötä vapaaehtoisten kanssa ja toimintamallin käyttökelpoisuutta tarkastellaan tässä tapauksessa myös henkilöstön näkökulmasta. Uskon että "pakolla" voi johtaa vain toimipaikkojen aukioloihin liittyviä määreitä, muu syntyy yhteistyökäytänteitä selkeyttämällä, henkilöstön ymmärrystä ja osaamista lisäämällä sekä toiminnallisia rakenteita tukemalla. Näin toimijoiden ja asiakasryhmien odotukset yhteistyöstä täyttyvät parhaiten.

Opinnäytetyön ja kehittämisen lähtökohtana on, että sen lopullinen hyödyn saaja on nuori, joka käyttää nuorisotyön palveluita, tai osallistuu toimintojen organisointiin. Nuorille suunnatun palvelun parantaminen taas liittyy paikallisesta vapaaehtoistoiminnan organisoinnista saattuihin kokemuksiin nuorisosiainkeskuksessa. Henkilöstön kokemukset ja työtavat ovat avainroolissa kehitettäessä toimintamalleja vapaaehtoistoiminnan tukemiseen. Asiakaslähtöisen kehittämisen perusajatus toteutunee tässä kehittämistyössä välillisesti ja pidemmän aikavälin tavoitteena. Yhteistyön sujuminen vapaaehtoisten aikuisten ja työntekijöiden välillä antanee kuitenkin nuorille miellyttävän ja turvallisen ympäristön vapaa-ajan toiminnoissa ja saattaa jopa parhaimmillaan avata nuorille uusia toimintamahdollisuuksia, joita ei muuten olisi.



## 2 HELSINGIN KAUPUNGIN STRATEGINEN OHJAUS JA JOHTAMINEN

Kunnallisia hyvinvointipalveluita tulee tuottaa mahdollisimman tehokkaasti, erityisesti aikana, jolloin talous on tiukoilla. Helsingin kaupunki määrittelee tulosityksiköille ja virastoille strategiset yleiset toimintalinjaukset ja painotukset vuoropuhelussa poliittisten päättäjien kanssa. Päätöksenteon eri vaiheissa ovat rooleissa muun muassa kaupungin valtuusto, kaupungin hallitus sekä asioita valmistelevat virkamiehet Helsingin kaupungin organisaatiosta. Ohjaus- ja johtamisjärjestelmä edellyttää organisaation strategiaproessin hallintaa kaikissa virastoissa sekä yhtenäisiä toimintatapoja ja rakenteita virastojen omissa käytännöissä.

Helsingin kaupunginvaltuusto hyväksyy vuosittain talousarvion. Tämä jäsentää kaupunkitason palveluiden talouden ja toiminnan suunnittelun reunaehdot sekä antaa budjettivalmistajille vuosittaisen toimintaan vaikuttavan kehyksen virastokohtaisissa suunnitelmissa. Talousarvion noudattamisohjeet tulevat keskushallinnon kautta lautakuntiin ja virastoille. Helsingin kaupungin johtamisessa talouden hoitaminen, toimintojen suunnittelu ja toteutuneiden suoritteiden sekä tavoitteiden seuranta, ovat keskeisessä roolissa palveluiden arvioinnissa kaikissa virastoissa. Jokaisella toimialalla on määritelty keskeiset tavoitteet, tulokset ja suoritteet, joita palveluilla halutaan saavuttavan. Tavoitteena on ns. Helsingin strategiamallin toteutuminen. Vuoropuhelua virkamiesten, valmistelijoiden ja poliittisten päättäjien kanssa käydään koko prosessin ajan. (Helsingin kaupunki Strategiamalli 2012.)

Helsingin strategiamallissa ajatellaan, että kaupunki organisaationa tuntee kaupunkialueeseen kohdistuvat ja vaikuttavat lähtökohdat. Se tunnistaa muutosvoimat, kuntalaisten toiveet ja muuttuvat palvelutarpeet. Erityisen keskeisenä tavoitteena on tukea niitä toimintamalleja, joissa palveluiden käyttäjien ääntä kuullaan. Organisaatioissa on määritelty visio, toiminnan arvot ja eettiset toimintatavat. Tavoitteena on että organisaatio tiedostaa työn strategiset haasteet, ja että työssä tunnetaan strategiset tavoitteet. Toimialaan liittyvät strategiset menetystekijät taas antavat suuntaa keskeisille toiminnoille kussakin virastossa ja jokainen toimija pitää yhteisiä tavoitteita sekä yhteisön että yksilön tavoitteina. Henkilöstö sitoutuu soveltaviin tavoitteisiin ja toimii niiden pohjalta. (Helsingin kaupunki Strategiamalli 2012.)

Yhtenä kaikkia virastoja ja toimijoita ohjaavana asiakirjana pidetään palveluiden ja toimintojen suunnittelussa Helsingin kaupungin strategiaohjelmaa. Kehittämisen ja muun muassa haastattelujen toteuttamisen ajankohta, sijoittui pääosin aikakauteen jolloin organisaation toimintaa ohjasi Helsingin kaupungin Strategiaohjelma vuosille 2009- 2012. Strategiaohjelma on voimassa aina valtuustokauden ja sitä tarkennetaan virastoissa vuosittain toimenpiteiden tai työn painopisteiden suunnassa. Strategiaohjelma on kaikkia toimijoita ohjaava pitkäjänteisen toiminnan suunnittelun työväline ja sen pohjalta kohdennetaan palveluita, tarkistetaan yksittäisten virastojen painotuksia ja toimenpiteitä. Tavoitteena on, että sitä kautta tuote-

taan mm. palveluihin tai palveluprosesseihin niitä muutoksia, joita kaupunkitasolla tavoitellaan. (Helsingin kaupunki Strategiaohjelma 2009-2012.)

Helsingin strategiaohjelma 2009-2012 jakautuu neljään osa-alueeseen. Ne ovat seuraavat:

- Hyvinvointi ja palvelut
- Kilpailukyky
- Kaupunkirakenne ja asuminen
- Johtaminen

(Helsingin kaupunki Strategiaohjelma 2009-2012.)

Yhteisstrategioilla sekä poliittisilla ohjelmilla pyritään varmistamaan ja tukemaan kansalaisten kuulemista sekä vaikuttamista osana julkisen vallan päätöksentekoa. Kaikki virastot ovat velvoitettuja tarkastelemaan toiminannassaan kaikkia neljää edellä mainittua strategiapainotusta. Strategiaohjelmassa painottuu nykyisten toimintojen tehostamisen tarve sekä aktiivinen yhteistyö erilaisten kumppaneiden kanssa. Nuorisotoimen sisällölliset painotukset strategiatyössä muutoksineen sijoittuvat erityisesti Strategiaohjelman Hyvinvointi ja palvelut -osa-alueeseen. (Helsingin nuorisoasiankeskus Strategiaperusta 2012.)

Yhtenä hallintokuntia sitovana poliittisena "tahdonilmaisuna" ja yhteisstrategiana voidaan pitää Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaa (Lasu) vuosille 2009-2012. Sen perusajatus pohjautuu verkostoituvaan yhteistyöhön erilaisten organisaatioiden välillä lapsi- ja nuorisoasioiden kanssa työskentelevien hallintokuntien välillä. Nuorisotoimelle tämä on tarkoittanut mm. moniammatillisen toiminnan lisäämistä verkkoympäristössä ja internetissä, harrastetoimintojen ja ryhmämuotoisten palveluiden lisäämistä iltapäiviin ja loma-aikoihin sekä nuorten vaikuttamismahdollisuuksien lisäämistä. (Helsingin kaupungin Talousarvio vuodeksi 2011 ja taloussuunnitelma 2011- 2013,304 .) Strategiaohjelmat ovat pitkänlinjan suunnittelutyön välineitä ja valtuustokauden vaihtuessa uusi valtuusto jatkaa pääosin samoilla linjauksilla.

Helsingissä nuorisotoimessa palveluiden organisoinnissa on lähtökohtana prosessien johtamiseen pohjautuva malli. Mallissa näyttäytyy strategisten tavoitteiden painotus ja pyrkimys työprosessien hallintaan, sekä johdon ja esimiesten vahva rooli. Tyypillisesti prosessijohtaminen on johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikutustavoitteista käsin. Päämäärien tulisi olla organisaatiotasolla selkeitä, jotta keskeiset toiminnot ja resurssit kohdentuisivat tarkoituksenmukaisella tavalla sekä ohjautuisivat edelleen toiminnoiksi strategian suunnassa. Nuorisotoimella johtamisen seurannan tukena käytetään erilaisia arvioinnin tapoja, yhtenä ohjausvälineenä on käytetty vuosittain tarkistettavaa tuloskorttia, jossa keskeiset strategisten painopisteiden muutostoiveet on huomioitu. Kaikille virastoille yhteisiä ovat ns. virastokohtaiset sitovat tunnusluvut ja suoritteet, joita vuosittain seurataan. Yhteisten sitovien suoritteiden lisäksi virastot voivat sisäisesti luoda "suoritemittareita", joiden avulla muu-

tossuuntia strategisten tavoitteiden suunnassa halutaan saada aikaan. Muutosta voidaan tarvittaessa ohjata muun muassa tulospalkkion. (Virtanen& Wendel 2005, 114; Mantere& Aalto-  
nen& Ikävalko &Hämäläinen& Suominen & Tiekari 2006.) Nuorisoasiankeskuksessa yhtenäisen  
laadun varmistuksen välineitä ovat mm. viraston strategiakartta, tulokortti sekä yhteneväiset  
tulos- ja kehityskeskustelut kaikilla tasoilla.

Mantereen ym. (2006,134) mukaan tulokortti voisi kutsua mm. strategian sanansaattajaksi. Tulokortti on koko kaupunkitason yhteinen ohjausväline, sen pohjalta muokattu viraston tulokortti. Virastotason tulokorttiin kirjataan mm. asiakasvaikuttavuus osa-alueeseen liittyvät muutostoimenpiteet, ja tavoitteet joita halutaan voimallisemmin edistää. Sen pohjalta osatot tarkentavat tulokortin tavoitteita ja toimenpiteitä tekemisten osalta muutosten suuntaan sopivaksi. Tupajärjestelmällä tulospalkkiotavoitteen voidaan tukea haluttuja viraston/ kaupungin muutossuuntia vuosittain. Tupajärjestelmään sisältyvät yleensä tulokortissa käytetyt neljä arviointialuetta: asiakasvaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, resurssit sekä osaaminen ja henkilöstö.(Mantere ym. 2006,134)

Prosessiajattelun taustalta löytyy ajatus organisaation asiakaslähtöisestä toiminnasta. Isossa organisaatiossa haasteena on saada jokainen kokemaan sen toteuttaminen osaksi päivittäistä työskentelyä. Linjaorganisaatiomallissa Nuorisoasiankeskuksessa nojaututaan vahvasti mm. toiminnanjohtajan rooliin strategioiden jalkauttajina. Mantereen ym. (2006,115) mukaan jokaisella organisaation jäsenellä tulisi kuitenkin olla minimissään ymmärrys siitä, miten valittu strategia heitä koskettaa, ja siitä, mitä roolia häneltä siinä odotetaan. (Virtanen & Wendel 2005, 114; Mantere & Aaltonen & Ikävalko & Hämäläinen & Suominen & Tiekari 2006.) Prosessin ohjaamisen näkökulmasta, muutoksen tekijöiden pitäisi jatkuvasti syöttää tietoa muutoksen onnistumisen edellytyksistä sitä läpikäyvään organisaatioon. Johdolla pitäisi olla hyvä ymmärrys kehittämisen tilasta ja kokemus siitä, että on tärkeä saada henkilöstö mukaan käsitteellistämiseen sekä toteuttamiseen. Periaatteena on kaikkien muutosprosessissa olevien osallisuus, kokemuksien huomioiminen sekä hyödyntäminen (yli- tai ali sosiaalistetut mallit johtavat usein umpikujaan). Yhteinen arviointi, reflektointi ja oppiminen ovat olennainen osa prosessiajattelun toimintatapoja. (Virtanen & Wendel 2005, 114, 97.)

Virtasen ja Wendelin (2005) mukaan prosessiajattelun ja -johtamisen teoriapohjaksi sopisi hyvin oppivan organisaation viitekehys, sillä se luotaa ajatuksia kahteen suuntaan. Ensinnä se korostaa ryhmäoppimisen merkitystä vuoropuhelussa organisaation sisällä ja hierarkiatasojen välillä sekä toisaalta sisältää ajatuksen muutoksen yhteisestä toteutuksesta. Viitekehyksen sisällä organisaatio nähdään samankaltaisesti monisyisenä ja monitulkintaisena systeiminä, jossa ihmiset luovat merkityksiä, toimivat vuorovaikutteisesti sekä oppivat ja havainnoivat yksittäisiä toimintoja tai toimintojen sarjoja ja hahmottavat kokonaisuuksia yhdessä. (Virtanen & Wendel 2005, 36-37.)

### 3 KEHITTÄMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ HELSINGIN NUORISOASIAINKESKUS

Kehittäminen liittyy Helsingin kaupungin vapaa-aika- ja harrastepalveluihin nuorisoasiainkeskuksessa (Nk). Kunnalliselle nuorisotyölle Nieminen (2007, 23)jäsentää neljä yleistä perusfunktiota. Yleisten määritysten kautta jäsenytyvät mm. nuorisotyöntekijän ammattiosaamisen vaateet suhteessa nuoriin. Ne ovat; sosiaalifunktio, personalisaatiofunktio, kompensatiofunktio ja resursointi- ja allakointifunktio. Kompensatiofunktiolla on ollut nuorisotyön ammatillisuuden kehittymisen kannalta yhteys työn professionaalisuuteen (Hoikkala & Sell 2007, 25). Perusfunktiot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan usein nuorisotyö voi organisaationa toteuttaa useampaa samanaikaisesti. Nuorisotyöllä on usein tiedostamattomia tehtäviä tai piilofunktioita. Historiassa nuorisotyötä on käytetty sosiaalisen kontrollin välineenä, tuolloin on toteutettu nuorisotyön näkökulmasta yhteiskunnallista kontrollifunktiota. Vaikka nuorisotyöhön ei julkisesti ko. tavoitetta kytketä, käytännössä nuorten vapaa-ajan valvonta on usein sen julkilausumaton tehtävä. (Hoikkala & Sell 2007, 23, 27.)

Sosialisaatiofunktio on nuorten liittämistä kulttuurin, yhteiskunnan ja lähiyhteisön jäseniksi. Käsitteeseen liittyy ympäristön ja yhteiskunnan kulttuurin, hyväksi todettujen arvojen, roolien, käyttäytymistapojen ja toimintamallien siirtämistä uusille sukupolville. Sosialisaatioprosessissa nuorille opetetaan kriittistä suhtautumista ja he voivat omaksua, muuttaa ja hylätä arvoja tai käyttäytymis- toiminatamalleja. Nykyisen näkemyksen mukaan sosialisaatiolla on sekä säilyttävä että uudistava luonne. Poliittisen sosialisaation merkitys nuorten tukityössä näyttäytyy erilaisen nuorten yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja aktiivisuuden tietoisena kasvatustoimintana; muotoja voivat tuolloin olla esim. yhdessä toimiminen, ryhmämuotoinen toiminta, yhdessä asioista päättäminen ja vastuukasvatus. (Hoikkala & Sell 2007, 23.)

Nuorisotyön toisena tehtävänä on ohjata nuoren ihmisen personalisaatiota eli tukea nuoren kehittymistä omaksi itsekseen. Nuorisotyöltä tämä edellyttää toiminnassa mukana olevan nuoren yksilöllisyyden, ainutlaatuisuuden ja omaleimaisuuden tunnistamista, tunnustamista ja tukemista. Nuorisotyön keskiössä ovat tuolloin nuoren tarpeiden kuuleminen, aito kohtaaminen, turvallisuus ja rajat sekä kunnioitus. Nuorisotyön ja toimintaympäristön erityisyyden tunnistaminen nuorelle vapaaehtoisena oppimisympäristönä on tärkeää. Näin nuori saa tilaisuuksia innostaville, tarvittaessa rakennetuille ja tavoitteellisille oppimistilanteille, henkilökohtaiseen elämän hallintaan sekä inhimilliselle kasvulle. (Hoikkala & Sell 2007, 24- 25.)

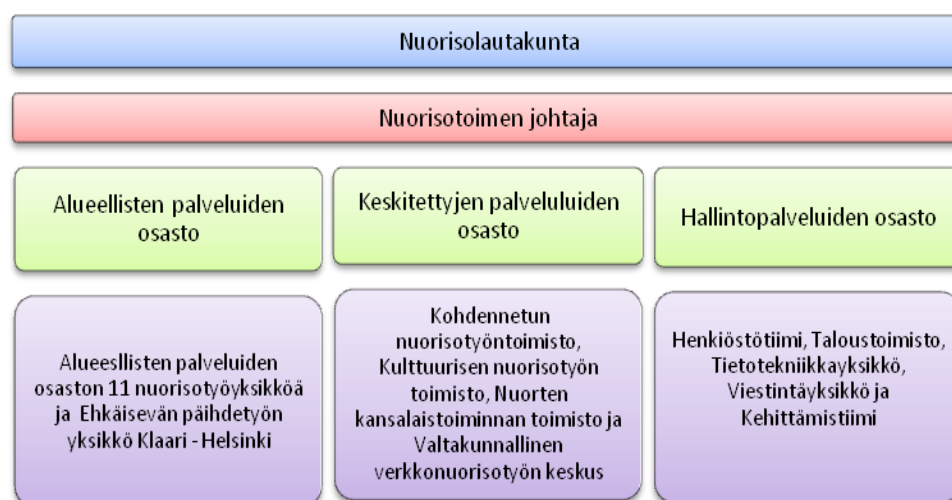
Nuorisotyön kolmas tehtävä liittyy kahteen aikaisempaan; tavoitteena on nuoren sosialisaatiossa ja personalisaatiossa ilmenevien puutteiden tasoittaminen ja vaikeuksien kompensatio. Nuorisotyö kohdistuu nuorten tasa-arvoon, yhdenvertaisuuden ja elämän hallinnan kysymyksiin, toimintaa kohdistetaan erityisryhmiin sekä heikoimmassa asemassa oleviin. Nuorisotyötä tehdään tuolloin usein moniammatillisesti erityisnuorisotyöllisin menetelmin. (Hoikkala

& Sell 2007, 25.) Neljäs tehtävä on resurssointi - ja allokointifunktio. Se on mm. vaikuttamista nuorille suunnattuihin voimavaroihin yhteiskuntapolitiikassa. Tehtävän menestyksekkäs hoitaminen edellyttää nuorisotyössä laaja- alaista paneutumista nuorten elinoloihin sekä yhteistyötä muiden toimialojen kanssa nuoria koskevissa kysymyksissä. (Hoikkala & Sell 2007,26.)

### 3.1 Nuorisoasiankeskus organisaationa

Nuorisotoimi kuuluu Helsingin kaupungin organisaatiossa sivistystoimen alaisuuteen ja toimintaa säätelee keskeisimpinä lakeina mm. perustuslaki, kuntalaki ja nuorisotyölaki. Nk on organisoituu kolmeen osastoon (Kuvio 1), joista yksi tuottaa hallinnon tukipalvelut (hallinto-osasto= Halpo) ja kaksi (Alueellisten palveluiden osasto =Alpo ja Keskitettyjen palveluiden osasto =Kepo) vastaavat asiakaspinnassa tapahtuvasta operatiivisesta toiminnasta sekä niiden kehittämisestä. (Helsingin kaupungin Nuorisoasiankeskus 2012.) Virastolla on yhteensä n. 400 virka- tai työsuhteen suhteista työntekijää, joista suurin osa toimii ohjaustyössä.

Kuvio 1 Helsingin nuorisoasiainkeskuksen organisaatiokaavio



([http://hel.fi/hki/Nk/fi/Tietoa+meista/Organisaatio\\_1](http://hel.fi/hki/Nk/fi/Tietoa+meista/Organisaatio_1))

Helsingin nuorisoasiainkeskus tuottaa yhdessä nuorten kanssa monipuolisia kulttuuri- ja harrastepalveluja, edistää nuorten yhteiskunnallista osallisuutta, sekä tarjoaa nuorille tukea ja neuvontaa (Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus toimintakertomus 2010). Nuorisoasiainkeskuksen toiminta-ajatuksena on tukea nuorten kasvua aktiivisiksi kansalaisiksi ja innostaa heitä löytämään itselleen sopivat tekemisen muodot ja olemisen tilat. Nuorisoasiainkeskuksen strategiset painopisteet vuosille 2012- 2016 ovat vaikuttamistoiminta Ruuti, palvelukonseptin uudistuminen, nivelvaihepudokkuus ja oppiminen nuorisotyössä. Painopistealueille on myös määritelty tavoitteita tukevat näkökulmat, niitä ovat kumppanuuksien hyödyntämien, ryhmi-

en kanssa tehtävän työn painottaminen, verkkomaailman hyödyntäminen sekä nuorten aikuisten mukaan ottaminen keskeiseksi kohderyhmäksi nuorten rinnalle.

(Helsingin nuorisoihminen Strategiaohjelmasta 2012.)

Viraston arvot ovat pääosin yhtenevät kaupungin arvojen kanssa, ja niiden sisällöt on työstetty nykyiseen muotoon yhdessä sovitussa rakenteissa koko henkilöstön kanssa. Nuorisoihminen keskuksen arvot ovat, asukaslähtöisyys, ekologisuus, yrittäjämielisyys, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus, turvallisuus sekä elämisen ilo. Elämisen ilo on nuorisoihminen keskuksen oma arvo, muuten ne noudattavat kaupungin yhteisiä arvoja. Elämisen ilolla tarkoitetaan mm. jokaisen nuoren oikeutta nuorisotyön ja nuorten tuottamiin yhteisiin elämyksiin sekä yhdessä tekemisen riemuun. (Helsingin kaupungin nuorisoihminen keskuksen toimintakertomus 2010.)

Nuorisoihminen keskuksen keskeiset toimintamuodot ovat alueellinen nuorisotyö, kohdennettu nuorisotyö, kulttuurinen nuorisotyö ja nuorten kansalaistoiminta. Näistä ensimmäinen toimintamuoto on alueellisten palvelujen osaston organisoimaa, kun taas jälkimmäiset kuuluvat keskitettyjen palveluiden osastolla. Kaupunginvaltuusto hyväksyy johtosäännön, jonka pohjalta viraston päällikön tehtävänä on hyväksyä toimintasäännöt. Virastopäällikkö ja osastopäälliköt linjaavat toimintaa ja vastaavat siitä, että organisaatio toteuttaa hyväksytyt tavoitteita. (<http://helmi/nk/toiminta>.)

Nuorisoihminen keskuksen toimintasääntö pitää sisällään strategiaohjelman kuvauksen; toiminta-ajatuksen, vision, arvot sekä toiminnan päämäärät. Johtosäännössä määritellään toimialaan liittyvät keskeiset työn tavoitteet ja tehtäväkentät osastoittain.

"Alueellisten palvelujen osasto huolehtii nuorten elämänhallinnan tukemisesta ja edistää heidän yhteisöllisyyttään sekä yhteiskunnallista osallistumistaan.

Keskitettyjen palvelujen osasto huolehtii sosiaalisen vahvistamisen työmuotojen ja kulttuurisen nuorisotyön järjestämisestä ja kehittämisestä sekä nuorisojärjestöjen ja nuorten vapaiden toimintaryhmien toimintaedellytyksistä.

Hallintopalvelujen osasto huolehtii viraston henkilöstö- ja taloushallinnon palveluista, viestinnästä, tietotekniikkapalveluista ja nuorisotyön toimintayksiköiden tukemisesta."

#### Johtosääntö 9 §

(Helsingin kaupunki Hallintosääntö ja johtosäännöt 2012.)

### 3.1.1 Alueellisten palveluiden osasto

Alueellisten palveluiden osaston (Alpo) johtosäännössä todetaan, että osasto huolehtii nuorten elämänhallinnan tukemisesta ja edistää heidän yhteisöllisyyttään sekä yhteiskunnallista osallistumista. Alueellinen nuorisotyö tukee perustehtävän kuvauksessa nuoria muuttuvassa maailmassa aktiiviseen kansalaisuuteen. Perustehtäväkuvaus nostaa nuorisotyöntekijän keskiöön ja kuvaa heidät lähiyhteisöjensä innostajiksi, oman toimintaympäristön asiantuntijoiksi sekä monimuotoisen nuorisotyön osaaajiksi, jotka organisoivat ja kehittävät toimintaa nuorten sekä kumppaneiden kanssa. Lähialueen nuorisotyössä nuortentilat ja toimintaryhmät kuvataan nuorille mahdollisuutena monipuoliseen harrastetoimintaan, ja paikkaan, jossa nuori voi kokea osallisuutta sekä yhteisöllisyyttä sekä saada kasvuun tavoitteellista tukea vapaa- ajalla. ( Helsingin kaupungin nuorisoasiankeskuksen alueellisten palveluiden osasto 2012.)

Alueellisen nuorisotyön perustan muodostavat 11 nuorisotyöyksikköä, joissa on yhteensä 42 nuorisotilaa. Alpossa toimipaikkaverkosto koostuu nuorisotiloista sekä erilaisista toimintakeskuksista tai nuorten toimintataloista. Yksi yksiköistä vastaa ruotsinkielisen nuorisotoiminnan organisoimisesta Helsingissä. Lisäksi yksiköissä toimii yhteensä 7 järjestö- tai kumppanuustaloa tai tilaa, joiden toiminnan sisältöä ohjataan sopimuksilla. (Helsingin kaupungin nuorisoasiankeskuksen toimintakertomus 2010.)

Alueellisen nuorisotyön keskeisin asiakasryhmä ovat 10 - 17-vuotiaat lapset ja nuoret, erityisenä painopisteenä työssä ovat 13 - 17 - vuotiaat nuoret. Palvelutarjonta muodostuu nuorisotiloissa, lähiympäristöissä sekä nuorten toimintakentillä tapahtuvista toiminnoista, jossa voimavarat kohdennetaan pitkäjänteiseen ja tavoitteelliseen kasvatustyöhön nuorten vapaa- ajalla.( Helsingin kaupungin nuorisoasiankeskuksen Alueellisten palveluiden osasto 2010.) Alpossa on n. 210 työntekijää. Nuorisotyöyksiköissä on toiminnanjohtajan lisäksi 9 - 25 työntekijää yksiköiden koosta riippuen. Suoraan ohjaustyössä on n. 190 nuorisotyöntekijää. Yhden nuorisotyöyksikön alle kuuluu 3- 8 toimipaikkaa.

Alueellisen nuorisotyön ydinpalveluita ovat avoimet nuorten illat, pienryhmätoiminta, loma- ajantoiminta, nuorten vaikuttamistoiminta ja verkkoperustainen nuorisotyö. Muita toimintoja alueellisessa nuorisotyössä ovat mm. erilaiset harrastekerhot, leiri- ja retkitoiminta, nuorten tapahtumat, nuorisovaihdot sekä nuorten omat projektit ja osallisuushankkeet. Nuorisotyöyksiköillä on alueen tarpeeseen räätälöityjä nuorten sosiaalista vahvistamista tukevia nuorisotyön palveluja, joita toteutetaan usein muiden hallintokuntien kanssa. Viikonlopputoiminto ei enää vuoden 2009 jälkeen ole ollut omana ydinpalveluna, vaan se osaprosesseineen sisällytettiin jälkeen ole avoimet nuorten illat ydinpalveluun. Osaprosessit kuvaavat muun muassa

keskeisiä toimintatapoja palveluiden järjestämisessä. Avoimet nuorten illat ydin palvelussa ne jakautuvat neljään osatoimintoon. Ne ovat:

- Tarjota nuorille toiminta- ja harrastemahdollisuuksia sekä tavoitteellista päihteetöntä toimintaa arki- ja viikonloppuillaisin
- Olla tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa nuorten kanssa ja tukea heidän kasvua
- Tukea nuorten vertaistoimintaa ja rekrytoida mukaan vapaaehtoisia toiminnan järjestämiseen. Järjestää vapaaehtoisille koulutusta ja perehdyttää toimintaan
- Tukea yhteisöllisyyttä, vastuunottoa sekä nuorten oppimista

( Helsingin kaupungin nuorisasiankeskuksen alueellisten palveluiden osasto 2012.)

Nuorisotyön toimintakausia on kolme; syys- ja kevätkauden lisäksi myös kesäkausi on aktiivista toiminta-aikaa. Tuolloin toiminnan luonne muuttuu ja kesätoimintoja toteutetaan joko alueellisten palveluiden omissa kesätoimipaikoissa tai nuorisasiankeskuksen yhteisissä kesätoimintapisteissä. Nuorisotalojen syksyn toimintakausi alkaa yleensä elokuun alussa ja päättyy kesäkuun alkuun mennessä. Syys- ja kevätkaudella nuorisotalot ovat avoinna keskimäärin neljänä tai viitenä päivänä/iltana viikossa maanantaista lauantaihin, lisäksi osa tiloista on nuorten käytössä myös sunnuntaisin. Arkisin toiminta-ajat sijoittuvat klo 13 - 21 välille ja perjantai- sekä lauantai-iltaisin päättyvät klo 23 mennessä. Sisällöllisesti toiminnot kohdentuvat iltapäivisin varhaisnuoriin (9 - 12-vuotiaat) ja iltaisin n. klo 16 jälkeen toiminta suunnataan 13 - 17 - vuotiaille nuorille. (Helsingin kaupunki Nuorisasiankeskus 2012.)

### 3.1.2 Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikkö

Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikkö (= HaKaNy) sijaitsee kaupungin luoteisosassa lähellä Vantaan rajapintaa. Nuorisotyöyksikön alueeseen kuuluu useita kaupunginosia; Pohjois- ja Etelä-Haaga, Kivihaka, Lassila, Maununneva, Hakuninmaa, Malminkartano ja Kannelmäki. Yksikön alueella on neljä nuorisotaloa; Haagassa, Malminkartanossa, Kannelmäessä ja Lassilan kaupungin osassa Nuorisokahvila Clubi. Nuorisotyöyksikössä oli vuonna 2012 haastattelujen toteuttamisen aikana 14 nuorisotyöntekijän vakanssia käytössä. Lisäksi nuorisotyöyksikköön kuuluu nuorisotyöntekijä, jonka tehtäväkenttä sijoittuu romanitaustaisten nuorten palveluiden kehittämiseen ja nuorten sekä perheiden tukemiseen. Yksikkö kuuluu Alueellisten palveluiden osastoon ja toiminnanjohtaja on määräämällänsä myös esimiesroolissa suhteessa ehkäisevän päihdetyön Klaari - Helsingin yksikköön. (Helsingin kaupunki Nuorisasiankeskus 2012.)

Haaga- Kaarelan nuorisotyön keskeiset asiakasryhmät ovat alueen 10- 18- vuotiaat lapset ja nuoret sekä lasten ja nuorten vanhemmat. Lisäksi asiakasryhmään kuuluvat alueen asukkaat, bändit ja järjestöt. Yhteisön perustehtävä on muun muassa tuottaa nuorille osallistavaa, turvallista ja monipuolista vapaa-ajantoimintaa sekä tukea nuoren kasvua ja kehitystä sekä kansalaisaktiivisuutta. HaKaNy on määritellyt keskeiset yhteistyökumppanit; listalta löytyvät eri-



laiset lasten ja nuorten toimialaan liittyvät viranomaistoimijat sekä kolmannen sektorintoimijoita. (Helsingin kaupunki Nuorisoasiankeskus 2012.)

Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikössä toimitaan viraston strategistenpainopisteiden suunnassa verkostoituneena erilaisten alueen toimijoiden ja vapaaehtoisten kanssa. Nuorisoasiankeskuksen strategisia painopisteitä tukevia tavoitteita ovat ; kumppanuuksien hyödyntäminen, verkomaailman hyödyntäminen, ryhmämuotoisen toiminnan painottaminen sekä kohderyhmiä määrittelevä näkökulma, työn kohdentuu nuoriin ja nuoriin aikuisiin(Nuorisotyön strategiset painopistealueet 2012-2016).Strategiaa tukevien tavoitteiden tulisi ohjata henkilöstön toimintaa kunkin työntekijän toimintaympäristössä.

### 3.1.3 Vapaaehtoistoiminta Nuorisoasiainkeskuksessa

Helsingin nuorisoasiainkeskus tuottaa osaa toiminnoistaan ja palveluistaan vapaaehtoisten työntekijöiden kanssa. Kumppanuuksia ja yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa on virastolla paljon. Nuorisojärjestöjen, yhdistyksien ja nuorten omaehtoisten ryhmien toimintaa tukemaan on organisaatiossa nuorten kansalaistoiminnan toimisto, jonka keskeinen työtehtävä on toimia tukijana näille. Lisäksi kaupungin nuorisotyössä on joukko toimijoita, jotka ovat vapaaehtoistyössä Helsingin eri alueilla ja heillä muun muassa sekä toiminnallinen rooli että tukijärjestelmä on erilainen.

Vapaaehtoisten aikuisten kanssa työskentely "starttasi" voimallisesti Parempi viikonloppu-kehittämishankkeen kautta alueellisten palveluiden osastolla vuoden 2004- 2007 välisenä aikana. Nykyisin vapaaehtoisia toimii muissakin toiminnoissa ja myös arki-iltoina. Viikonloppuiltaisin nuorisotaloilla järjestetään yhdessä nuorten kanssa muun muassa bändi-iltoja, yökahviloita , tapahtumia ja diskoja. Vapaaehtoisille on tarjolla monenlaisia toimintamahdollisuuksia eri puolilla Helsinkiä. (Helsingin kaupunki Nuorisoasiankeskus 2012.) Vapaaehtoisten toimijoiden osalta keskitetty tuki organisoituu Nk:n vapaaehtoistyön koordinaattorin kautta. Hallinnollisesti koordinaattori kuuluu Alpoon, mutta työskentelee "kentällä" keskitettyjen palveluiden osaston alaisuudessa olevan Nuorten Toimintakeskus Hapen tiloissa.

Vapaaehtoisille aikuisille on määritelty toimintaan osallistumiseen ainoastaan 18 vuoden ikään sidottu vaatimus oman kiinnostuksen lisäksi. Vapaaehtoisille on luvattu tukea työskentelyyn mm. kouluttamalla heitä. Vapaaehtoisten aikuisten koulutus- ja tukijärjestelmä koostuu sekä peruskoulutusosiosta ja vapaaehtoistoimintaa tukevista vertaiskokemusten jakamisen idealla toteutuvien teemallisten iltojen järjestämisestä. Teemaillat on ensisijaisesti tarkoitettu kaikille niille joita kyseinen teema kiinnostaa, sekä niille, jotka ovat jo viraston vapaaehtoistoimijoina. (Helsingin kaupunki Nuorisoasiankeskus 2012.) Lisänä vapaaehtoistoiminnan tukemisessa ovat virkistys- ja kannustamiseen pohjaustuvat keskitetyn tuen mallit. Koulutukseen

osallistuminen ei ole pakollista, ja niitä markkinoidaan aktiivisesti muun muassa lehtijulkaisuissa, viraston omilla verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Vapaaehtoistyöstä vastaava nuorisoasiankeskuksen koordinaattori on sosiaalisessa mediassa yhteisöjen vetäjänä ja mm. tiedottaa toiminnoista siellä. (Helsingin kaupunki Nuorisoasiankeskus 2012.)

Vapaaehtoisten aikuisten peruskoulutuksen kesto on 12 tuntia ja niitä järjestetään kahdesti vuodessa. Koulutuksesta osallistujat ohjataan yhden illan ajaksi työharjoitteluun erilaisiin toimintoihin ja nuorisotaloille. Koulutussisällöt liittyvät Nuorisoasiankeskuksen organisaatioon ja nuorisotyöhön Helsingissä. Siellä käydään läpi keskeiset toimintamuodot sekä toimintaan liittyvät linjaukset ja toimintaperiaatteet. Sisältöteemoja ovat mm. nuoruuden ikävaiheet ja ilmiöt siihen liittyen, samoin vapaaehtoistoimintaan liittyvät periaatteet ja lainsäädäntö. Vapaaehtoiselle on tärkeä tuntee toiminnan reunaehdot nuorisotalolla, tämän vuoksi yhtenä sisältöteemana keskustellaan ammattityöntekijöiden ja vapaaehtoisten erilaisista rooleista sekä vastuista ohjaustyössä, sekä iltojen organisoinnissa. Koska toimintaympäristö, johon vapaaehtoiset tulevat, on monikulttuurinen, siellä käsitellään nuorten monikulttuurisuutta sekä suvaitsevaisuus- ja yhdenvertaisuus kysymyksiä. Koulutuksessa annetaan työharjoitteluopastusta paikallisen perehdytyksen tueksi ja kaikki toimintaan mukaan tulevat vapaaehtoiset kuuluvat nuorisoasiankeskuksen vakuutuksen piiriin. Kaikkien koulutuksen käyneiden kanssa sovitaan työharjoittelupaikasta koulutuksen aikana. Koulutuksen läpikäyneet saavat todistuksen osallistumisesta. (Helsingin kaupunki Nuorisoasiankeskus 2012.)

### 3.2 Oma positio toiminta- ja kehittämisympäristössä

Olen asiantuntija- ja kehittämistehtävissä nykyään suunnittelija nimikkeellä Alueellisten palveluiden osaston toimistoyksikössä. Suunnittelijan keskeisenä tehtävänä on strategisten painopisteiden toteutumisen varmentaminen ja niihin liittyvä kehittämissyö. Yksi erityinen vastuualue muiden tehtävien ohella oli vuoteen 2009 loppuun asti viikonlopputoiminnan kehittäminen 13- 17 v. nuorille ja siihen liittyvä ” Parempi viikonloppu” - toimintakonsepti (PvI) tukimuotoineen. Parempi viikonloppu- toiminnan koordinointi kuului toimenkuvaani kevästä 2004 alkaen ja olen ollut toimintaa kehittämässä sekä jalkauttamassa arjen nuorisotyön muodoksi. Olin mukana kehittämistyössä aina vuoden 2009 loppuun asti.

Parempi viikonloppu- hankkeen aikana (vuosina 2004-2007) synnytyt tukimuodot ovat osin yhteistoiminnallisen kehittämistyön tuloksia ja ovat osin kokeilujen jälkeen levinneet osastomme käyttöön vähitellen. Keskitetyn tuen muotoja ovat olleet mm. henkilöstön perehdytys-, koulutus- ja tukitoiminta sekä vapaaehtoisten aikuisten ja nuorten kouluttaminen vapaaehtoisiksi toimijoiksi. Toimenkuvaani kuului vapaaehtoisten aikuisten rekrytointi viikonlopputoimintaan, kouluttaminen sekä henkilöstön ja vapaaehtoisten aikuisten yhteisten virkistys- ja kannustustilaisuuksien organisointi. Viikonlopputoiminnan kehittäminen yhdessä henki-

löstön kanssa, Pvl- toimintakonseptin maastoutus, etenemisen seuranta ja arviointi yhteistyössä ulkopuolisen tahon kanssa, olivat osa työtäni Pvl- kehittämishankkeessa.

Vuoden 2008 aikana Alpossa siirryttiin tiimimalliin, joka osastossa tarkoitti 11 nuorisotyöryhmän jakamista kolmeen johtotiimialueeseen( koillinen - , läntinen - ja itäinen johtotiimi) sekä 41-43 tiimiin nuorisotyöryhmien sisällä. Tiimien lukumäärä on tuon muutoksen jälkeen vaihdellut vuosien varrella. Muutokseen suuntaa v. 2007- 2008 antoi tuolloin ulkopuolisen tahon tuottama osaston johtamisjärjestelmän arviointi. Tuossa yhteydessä v. 2008 vaihtui nimeni nuorisosihteeristä suunnittelijaksi. Pian tämän jälkeen vaihtui myös Alpon toimiston johtamisrakenne sekä lähiesimies .

Nykyään jokaisessa nuorisotyöryhmässä ja sen tiimeissä on vuosittain vaihtuva tiiminvetäjä. Kaikissa johtotiimeissä toimii nimetty kehittäjä Alpon toimistosta, ja olen ollut itäisen ryhmän kehittäjä. Aikaisemmin toimin mm. kolmen toiminnanjohtajan sijaisena heidän poissa ollessaan, yksi alueista oli tuolloin Haaga- Kaarela. Osaston johtamisjärjestelmän muuttuessa nuorisotyöryhmässä sijaisena toimii ryhmän sisästä valittu työntekijä ohjaustyönsä ohella. Hänelle maksetaan esimiestehtävän hoidosta korvaus. Tiimimallin keskeisenä tavoitteena on ollut tukea ryhmien ja toimipaikkojen välistä sisäistä vuorovaikutusta sekä tuottaa toiminnanjohtajille tukea perustehtävän organisointiin paikallisesti. Työtehtävien muutos toi uusia tehtäviä toimenkuvaani ja on vaikuttanut roolini vähenemiseen suhteessa mm. vapaaehtoisten aikuisten tukitoimien organisointiin.

Vuonna 2005 tein sosionomi Amk opintoihin liittyvän opinnäytetyön Parempi viikonloppu- toimintakonseptista sen toisena tekijänä. Kokemukseni on, että Pvl - viikonlopputoimintakonsepti on herättänyt paljon kiinnostusta, erityisesti heti sen käynnistyttyä. Henkilöstö suhtautui Pvl- hankkeen startattua siihen varsin ristiriitaisin tuntein. Lähtökohdissa hanke alkoi vahvasti ylimmän johdon strategisen tahtotilan ilmaisuna ja aiheutti osaston keskijohdolle johtamis- haasteen. Pvl - toimintakonsepti muutti ohjaajien työajan painotuksia, työ- ja toimintatapoja eri tahojen kanssa sekä toi uudet kumppanit, eli vapaaehtoiset aikuistoimijat, mukaan yhteistyöhön. Työskentely Pvl - toimintakonseptin kehittäjänä oli haasteellista. Henkilöstö on ollut kiinnostunut Pvl -toimintakonseptista. Toimintamuodosta on valmistunut oman opinnäytetyön lisäksi ainakin kolme am- tasoista opinnäytetyötä. Näistä tiedän, sillä toimin Pvl - hankkeen vetäjänä, ja siihen liittyvää tietoa tai muuta materiaalia kysyttiin kauttani. Virastolla ei ole käytössään kaikille yhteistä tapaa, jossa esim. työelämälähtöiset opinnäytetyöt tai muut yhteiset työn kehittämisen tähtäävät raportit olisivat kaikkien luettavissa.

Opintoihin liittyvän kehittämistoiminnan lähtötilanteeseen tuli työtehtävien muutos opintojen aikana. Työtehtäväni viikonlopputoimintakonseptissa päättyi sellaisenaan 2009 vuoden lopussa. Virastoon perustettiin vapaaehtoistyön koordinaattorin toimi ja tehtävää siirtyi hoitamaan

kokopäiväisesti osaston toinen työntekijä. Olin osastopäällikön kanssa yhteisesti sovitusti ohjausryhmän jäsenyyden ja aikaisemman koordinaatiotehtävän kautta sovitusti ns. "peilauspintana" koordinaattorin työssä. Yhteistyö tuntui tuolloin luonteelta jatkeelta työssäni, vetäydyin kuitenkin koko ajan suunnitelmallisesti ko. tehtävään liittyvistä rooleista osin uusien työtehtävien vuoksi, mutta myös tietoisesti antaakseni uudelle vapaaehtoistoiminnan kehittäjälle tilaa kehittää toimintaa haluamaansa suuntaan itsenäisesti.

Yhteistyö vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin kanssa alkoi uudelleen tiivistyä lokakuussa 2012 omien työtehtävien sisältömuutosten jälkeen. Yhteistyön tiivistyminen liittyi nuorisasiankeskuksen järjestöpilottihankkeeseen, jossa toimin osana muita työtehtäviä. Tämä pilottihanke toi elokuussa 2012 yhteistyön 13 yhdistyksen tai taustajärjestöjen kanssa, samoin toimintaan yhdistyksen kautta liittyneet vapaaehtoiset. Mukana nuorisotalojen iltatoiminnassa on maahanmuuttajataustaisia yhdistyksiä yhteensä 7, varhaisnuorisotoiminnassa on mukana viisi järjestöä. Osa näistä on pitkän kokemuksen omaavia valtakunnallisia varhaisnuorisojärjestöjä ja paikallisyhdistyksiä. Lisäksi mukaan yhteistyöhön tuli liikuntatoimintaa nuorisotyössä organisoiva järjestö. Sidosryhmäyhteistyö järjestöpiloteissa tarkoittaa nuorten iltatoiminnan sekä varhaisnuorisotyön järjestämistä kuudessa toimipaikassa ja kuuden nuorisotyöryhmän henkilöstön sekä toiminnanjohtajan kanssa tehtävää yhteistyötä nuorten kanssa.

Kokemukseni mukaan haasteet nykyisessä työssä liittyvät samantyyppisiin kysymyksiin kuin tuolloin PVL-hankkeessa viikonlopputoimintakonseptia kehittävänä ja koordinoivana tahona koin omassa työssä olevan. Päädyin jatkamaan saman opinnäytetyöaiheen parissa, vaikka suhteeni mm. viraston vapaaehtoistoiminnan järjestelmään aikoinaan v. 2010 alkaen vähitellen muuttui. Työtehtäväni jatkuvat sisältömuutokset tuottivat paljon itsenäistä valmistelu- tai selvitystyötä monen eri työtehtävän parissa ja mahdollisuus mm. "uuden" kehittämisprosessin käynnistäminen henkilöstön tai nuorten kanssa ei olisi onnistunut. Syksyllä 2012 järjestöpilottihankkeessa toimiminen mm. sidosryhmien ja vapaaehtoisten kanssa toivat ajankohtaiseksi jälleen mm. vapaaehtoistoiminnan tematiikan omaan työhön liittyvänä.

Koko nuorisasiankeskuksen viikonlopputoiminnan kehittämisestä (Kuvio 2)voisi elokuvakielellä puhua kehittämistoiminnan lähtökohdissa neljännestä jatko- osasta kahden "onnistuneen" projektin jälkeen; ensin kehitettiin Parempi viikonloppu- toimintamalli (PVL) ja toisessa vaiheessa toteutettiin hankkeen tavoitteiden, vaikutuksien ja kehittämisprosessin kokonaisarviointi(Kehityspiikki oy.). Koska "tarina" ja jatko-osa olivat itsessään mielenkiintoisia, sama tarina synnytti uusia juonellisia "tarinoita". Tähän liittyvät joko PVL-hankkeen aikana tehdyt opinnäytteet( Packalen ja Suomalainen - Talvitie, jatko- osa 2) ja tarinat jotka syntyvät toiminnasta hankeajan 2007 v. jälkeen(Papunen, jatko-osa 3). Kaikki tarinat liittyvät juonellisesti toisiinsa.

Nykyinen kehittäminen(4. jatko-osa) ja tarinan juoni, etenee toiminnan keskeisiin haasteisiin Pvl- hankkeen, muun aineiston ja arviointitutkimuksen viitteiden pohjalta, saaden näkyvän muotonsa eri vaiheiden kautta yhden nuorisotyöyksikön toiminnassa keskeisten haasteiden, eli vapaaehtoisten toiminnan organisoinnin parissa. ”Syväsukelluksen” tavoitteena on löytää mm. yhteistyön ”helmet” henkilöstön menestyksekkään toiminnan pohjalle uudessa kumppanuus-suhteessa ja kertoa tai antaa muille mahdollisuus kertoa niistä tulevaisuudessa muille laajemmin. Viimeinen vaihe ei liity tähän opinnäytetyöhön, vaan voi olla esimerkiksi osa nykyisen vapaaehtoistyön koordinaattorin työtä.

Kuvio 2 Parempi viikonlopputoiminnan (Pvl) kehittäminen Nuorisoasiankeskuksessa



#### 4 KEHITTÄMISEN TAVOITE

Kehittämistyön tavoitteena on vaikuttaa nuorisotyön ammattikäytäntöjen kehittymiseen erityisesti vapaaehtoisten aikuistoimijoiden kanssa. Kehittämisen tavoitteena on että henkilöstö olisi tietoinen ammattiroolista, jota onnistunut yhteistoiminta vapaaehtoisten toimijoiden kanssa edellyttää osaamisena sekä toimintojen rakenteiden luomisessa. Pitkän aikavälin tarkoituksena on saada vapaaehtoiset aikuiset kiinnittymään paikallisiin yhteisöihin palvelun tuottamisen ja nuorten tukijoina työntekijöiden rinnalle. Kehittäminen liittyy henkilöstön keskeiseen rooliin yhteistyömallien ja rakenteiden luojina sekä rooli- odotuksiin vapaaehtoistoimintaa ylläpitävänä voimana.

Asiakaslähtöisen toiminnan näkökulmasta pitkän aikavälin tavoitteena on, että nuoret hyötyisivät toimijoiden välisen yhteistyön ja toiminnan sujuvuuden kehittyessä palvelusta, saisivat ympärilleen uusia aikuissuhteita ja että nuorten hyvinvointia tuettaisiin eettisesti kestäväällä tavalla. Kehittämistoiminnan tavoitteena on nostaa näkyviin työntekijän ammattitaidon vaatimuksia, osaamista ja ”osaamisen jakamisen” vaateita työskentelyssä vapaaehtoisten aikuisen kanssa sekä mallintaa henkilöstölle onnistuneita yhteistoimintaa tukevia käytänteitä, toimintamalleja ja työmuotoja vaiheineen. Kehittäminen kohdentuu ensisijaisesti siis yhden osaprosessin kehittämiseen mm. koko viikonlopputoiminnan toimintajärjestelmässä ja vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa.

Tukikysymyksenä kehittämistoiminnassa ovat olleet:

1. mitkä ovat toimivat yhteistyörakenteet toimintaan aikuiskumppaneiden kanssa
2. millaista tukea nuorisotyöntekijät tarvitsevat uuden ohjausroolin omaksumisessa
3. miten yhteisön tahtotila kumppanuuteen syntyy ja miten sitä tuetaan

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on tutkia ja kuvata yhteistyötä tukevia toimintamalleja yhden nuorisotyöyksikön henkilöstön kautta aikuisten vapaaehtoistoimijoiden sekä nuorisotyöntekijöiden yhteistyössä. Uskon, että opinnäytetyön avulla Nuorisosoasiankeskus pystyy parantamaan vapaaehtoistoiminnan organisointia ja tukijärjestelmiä siihen liittyen. Tämä opinnäytetyö toimii myös yhtenä tapana dokumentoida työtapojen kehittämistä virastossa. Tavoitteena on saattaa opinnäyte muun muassa sellaiseen muotoon että raporttia tai osia siitä voisi soveltaa ja hyödyntää itsenäisesti työyhteisöissä esimiehen kanssa sovitusti, tai sen pohjalta voisi miettiä esimerkiksi oman yhteisön toimintatapoja vapaaehtoisten aikuisten toimijoiden kanssa. Koen, että opinnäytetyöstä tehty raportti tukee myös edelleen Nuorisosoasiankeskuksen vapaaehtoistoiminnasta vastaavan koordinaattorin kehittämistyötä ja sitä kautta muun muassa kumppanuustoiminnassa tarvittavaa strategisen osaamisen ”jalkautumista” kentän työhön.

## 5 KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT HELSINGIN NUORISOASIANKESKUKSESSA

### 5.1 Kehittämisen teoriakehys asemoituu alueelliseen nuorisotyöhön

Kehittämisen teoreettinen viitekehys rakentuu vapaaehtoistoiminnasta saatuihin kokemuksiin Helsingin nuorisoasiainkeskuksessa. Vapaaehtoistoiminnan organisoinnin kokemukset syntyivät kun Parempi viikonloppu-hanke(Pvl) käynnistyi syksyllä 2004. Pvl- hankkeen taustalla oli v. 2003 tehty valtuustoaloite, koskien nuorten viikonloppukäyttäytymistä ja nuorisotyön roolia. Aloite johti selvitystyöhön helmikuussa 2004. Selvityksen tuloksena oli, ettei nuorisotaloilla ollut tuolloin säännöllistä toimintaa viikonlopun iltoina. Nuorisotoimenjohtaja nimesi työryhmän suunnittelemaan viikonlopputoiminnan käynnistämistä Alpossa. Minusta tuli työryhmän keskeinen toimija ja koko toimintakonseptin kehittäjä. Yhtenä keskeisenä kehittämisen lähtökohtana oli palvelun tuottaminen vapaaehtoisten toimijoiden kanssa yhteistyössä.

Pvl- toiminta alkoi nuorisotaloilla vuoden 2005 alussa ja jatkuu edelleen. Pvl- hankkeessa tavoitteita olivat tuolloin; lisätä avointa toimintaa erityisesti 13-17v. nuorille viikonloppuisin, myöhentää toiminta-aikoja klo 23 asti, kehittää mielekästä päihteetöntä toimintaa, lisätä nuorten osallisuutta ja vastuunottoa, rekrytoida vapaaehtoiset aikuiset toimintaan nuorten kanssa, sekä aktivoida järjestöjä mukaan. Kehittämisen lähtökohtaan liittyy yhtäältä Parempi viikonlopputoiminta- hankkeesta tehty arviointitutkimus ja toisaalta muu kirjallinen materiaali toiminnasta, joita hyödynsin mm. kehittämisen tarveanalyysiä tehdessäni v. 2007. Viikonlopputoiminta on vakiintunut työmuoto, vaikka varsinainen projektivaihe päättyi.

Teoriakehys opinnäytetyössä rakentui pitkän opintoprosessin aikana vähitellen. Opintojen aikana tapahtui paljon muutoksia sekä työ- että yksityiselämässä jotka vaikuttivat opintojen etenemiseen. Pidin opinnoista myös muutaman vuoden tauon henkilökohtaisista syistä. Opintojeni venyminen ja työtehtävien sisältöalueiden jatkuva vaihtuminen on vaikuttanut muun muassa niihin näkökulmiin, lähestymistapoihin ja metodivalintoihin joilla saatan opinnäytetyöprosessia loppuun nyt keväällä 2013. Toisaalta aikajänne on muun muassa antanut mahdollisuuden tarkastella toimintakonseptin vakiintumiseen liittyvää muutosta kehittämisen lähtökohdissa pidemmän prosessin seurauksena, sekä on mielestäni tuonut uusia näkökulmia opinnäytetyöhön tutkijan position muututtua sekä sitä kautta kehittämiseen.

Aloitettuani opinnot uudestaan keväällä 2012, haastattelin nykyistä vapaaehtoistyön koordinaattoria ja tarkensin tarveanalyysin (vuodelta 2007- 2008) antamaa suuntaa. Keskustelin uudestaan myös Alueellisten palveluiden osastopäällikön, viraston vapaaehtoistyön koordinaattorin sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa mm. teoriapohjaan liittyvistä valinnoista. Kehittämistyön tavoitteena on tuoda esiin sitä kokemusmaailmaa, jota on syntynyt n. 8 vuoden ajalta toimintakonseptissa liittyen mm. ohjaajien toimintaan, "uusiin" kumppaneihin ja uu-

denlasiin kasvatusyhteisöihin. Luontevaa olisi, että nuo kokemukset tulevat esiin henkilöstön kautta, esimerkiksi työskentelymalleina yhteistyösuhteessa vapaaehtoisten kanssa.

Kehittämiseen liittyvä tarveanalyysi ja tekemäni tarvekartoituksen päivitys vuodelta 2012 vahvisti ja nosti edelleen keskiöön henkilöstön pedagogisen osaamisen laajemmin, mutta kiinnityn erityisesti henkilöstön rooliin kumppanuussuhteessa vapaaehtoisten aikuisten kanssa, sekä vapaaehtoistoiminnan organisointiin paikallisesti. Tarveanalyysi kehittämisen lähtötilanteessa kohdentui mm. työntekijän haluun liittyä aikuisiin vapaaehtoiisiin, haluun ohjata ja kouluttaa muita. Selkeyden vuoksi jatkossa pyrin käyttämään vapaaehtoisen aikuistoimijan käsitettä. Hän saattaa olla sidosryhmään kuuluva toimija tai oman yksilöllisen valintansa tehnyt vapaaehtoinen ilman sidosryhmän tuomaa järjestäytymisen muotoa. Tarvekartoituksen- ja analyysin pohjalta teoriakehykseen liittyy mielestäni teemoina Nuorisoasiankeskuksen organisoiman vapaaehtoistoiminnan luonteen ymmärtäminen sekä organisaation toiminnan ymmärtäminen kokonaisuutena. Ymmärrys keskeisistä käsitteistä ja tietoisuus strategioista taas liittyy mielestäni henkilöstön roolin, johtamiseen sekä muun muassa työtapojen- ja kasvatusyhteisön muuttumiseen osana vapaaehtoistoiminnan organisointia paikallisissa yhteisöissä.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on tärkeää tutkailla aineistoja ja niiden käyttöarvoa vuoropuhelussa tutkimuksen keskeisten kysymysten kanssa sekä valita niistä olennaiset (Laine ym. 2007, 26). Kehittämistehtävä, ja siinä asettamani kysymykset, liittyvät valitsemassani aineistossa keskeisiin teemoihin vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa onnistumisen edellytyksinä. "Avaan" teoriakehyksen valintaan liittyviä tulkintoja yksityiskohtaisemmin pääosin aikaisemman työtoiminnan, ja kehittämisen tutkimisen sekä niistä tehtyjen tulkintojen pohjalta.

Nykyisen toiminnan kehittämisen pohjalla on virastossa paljon dokumentoitua, ja faktoihin nojaavaa pohjatietoa ja aineiston merkitys on keskeinen työssä. Tutkimuskirjallisuudessa todetaan muun muassa että teoria muodostuu joukosta lakeja, jotka systematisoivat kokemuspohjaisia säännönmukaisia aihealueiden kokonaisuuksia ja että niiden pohjalta pyritään selittämään ja lisäämään ymmärrystä kyseisistä ilmiöistä. (Hirsjärvi, ym. 2000.138-141.) Rajasin kehittämisen ensisijaisesti koskemaan henkilöstön liittoutumisen kykyä aikuisten kanssa sekä haluun organisoida vapaaehtoisten aikuisten toimintaa ja antaa siihen ohjausta, tarvittavaa tukea ja opastusta. Kokemukseni mukaan nämä roolit ovat olleet yhteisöjen prosessina vaikeimpia vastaanottaa tai rakenteellisesti heikommin selkeytettyjä, johdettuja ja viestittyjä.

## 5.2 Tarveanalyysi ja empiria antaa kehittämiselle suunnan

Tein kehittämiseen ja opinnäytetyöhön liittyvän tarveanalyysin vuoden 2007 lopussa. Tarveanalyysin yhtenä perustana on oleellista miettiä kenen tarpeita lähtökohtaisesti painotetaan kehittämistoiminnassa, sekä miksi valintaan päädyttiin. (Rantanen 2007, luento 15.11.07 )



Tarvearvioinnin metodina käytin olemassa olevan tiedon analyysia; tieto pohjautui Pvl- hankkeen kokonaisarviointiin sekä tilastotietoon, ja tausta-aineistoon hankeajalta. Osittain peila- sin kokemustani Pvl- hankkeessa osana tarveanalyysia. ( Rantanen 2007; Silfverberg 1996, 17.)

Mukana tarveanalyysitehtävässä käytin rinnalla mm. seuraavia:

- Tilastot ja tunnusluvut Pvl 2005- 2007, tulokortti 2007
- Päiväkirjamerkinnot (keväältä 2006- 2007 syyskuulle)
- Viikonlopputoiminnan itsearviointit sekä vertaisauditoinnit nuorisotyöyksiköissä, (tehty touko-marraskuu 2007, yhteensä 4kpl)

Tarkastelin menetelmän avulla toimintakonseptin tilannetta arviointitutkimuksen, tilasto- ja muun materiaalin pohjalta jaotteleamalla aineistoa Pvl- toiminnan vakiintumisen näkökulmasta vahvistavien-, estävien-, mahdollistavien -, ja uhkatekijöiden luokkiin. Menetelmän kautta pystyin tekemään tarvittavat valinnat keskeisistä ratkaisuista kehittämiseen jatkossa ja sain aineksia teoriakehityksen perustaan. (Silfverberg 1996, 37.)

Kehittämisen kohteen valintaan vaikutti "Pvl- hankevaiheen päätyminen ja työtehtävän sisältöjen vähittäinen muuttuminen. Työtehtävien ohjautuminen osaston muuhun tekemiseen vahvemmin, arvioni työtehtävästä käsin oli, että jatkokehittämiseksi oli vielä tarvetta. Vapaaehtoistoiminta yksiköissä oli ja on edelleen "jalkautumisvaiheessa" ja Pvl- toimintakonseptissa kehitetyt työmallit sekä tuen muodot eivät ole vielä osastolla kaikkien käytössä, vaikka siihen olisi tarvetta ollut. Tämä havainto oli läsnä jo tarveanalyysiä tehdessä ja kun "päivitin" tietoperustaa opiskelutauon jälkeen, näkemykseni pysyi samana. Tämä siitä huolimatta että vapaaehtoistyön koordinaattorin toimi perustettiin vuonna 2009, ja hän huolehti vapaaehtoistoiminnan tukijärjestelmistä itsenäisesti ja kokopäiväisesti vuodesta 2010 eteenpäin.

Tarveanalyysissa käytin minulle tuttua menetelmää, SWOT- nelikenttäanalyysia. Metodia käytimme v. 2004 kun suunnittelimme Pvl- hankkeen uusia työmuotoja ja kehittämistä. Jalavan ja Virtasen (1995,78) mukaan projektioppiminen onkin usein kokemuksellista, reflektointia ja itseohjautuvaa toimintaa ja oppimisen näkökulmasta siihen liittyy yleensä tietty kokeilunomaisuus. Tarkastelin tarveanalyysissa menetelmän avulla Pvl- toimintakonseptia jaotteleamalla aineistoa vkl- toiminnan vakiintumisen näkökulmasta vahvistavien-, estävien-, mahdollistavien -, ja uhkatekijöiden luokkiin. Analyysi nosti keskiöön henkilöstön osaamisen. Loppuraportin tulosten, kokemukseni ja analyysin kautta keskeiset osaamisvaateet olivat; 1. kyky työskennellä 13-17v. nuorten kanssa, 2. synnyttää nuoria osallistavia prosesseja, 3. liittoutua aikuis- ten ja 4. sidosryhmien kanssa, 5. synnyttää tai mahdollistaa nuoria kiinnostavaa toimintaa, 6. tavoittaa kohderyhmään kuuluvia nuoria sekä 7.halu ohjata/ kouluttaa muita toimijoita. Näistä kiinnityin erityisesti kohtaan 3,4 ja 7 , eli henkilöstön liittymiskykyyn vapaaehtoisten aikuisten ja sidosryhmien kanssa sekä haluun opastaa vapaaehtoisia aikuistoimijoita. Nämä ohjaa-

jan "työroolit" olivat myös olleet kokemukseni mukaan hankkeessa vaikeimpia vastaanottaa tai osittain vailla mm. paikallisia yhteisesti tiedossa olevia yhteistyörakenteita. (Silfverberg 1996; Auruksenaho, Juote & Sipiläinen 2007)

Kehittämisen tarveanalyysin ja käyttämäni metodin kautta päädyin nostamaan toiminnan vakiinnuttamisen näkökulmasta tutkimuksen keskiöön nuorisohjaajien toiminnan vapaaehtoisten aikuisten kanssa. Loppuraportissa haasteita oli myös sidosryhmäyhteistyössä. Pvl-hankkeen loppuarvioinnissa kuitenkin myös todettiin sidosryhmien kanssa tehtyjen sopimusten olevan lähtökohtaisesti enemmän toiminnanjohtajien taitoon liittyvää johtamista ja oma kokemukseni on vastaava. (Auruksenaho ym. 2007.) Valintaani tukivat tuolloin määrällisten tulosten ohella hankkeesta kerätty tulokorttien tavoitteiden seuranta- ja kokemustieto, sekä se, että tuolloin jatkon osalta oli jo sovittu kehittämistoimien suuntaamista osaan toimintaprosesseja.

Jatkokehittämisen kohdentumiseen vaikuttivat toiminnan vakiinnuttamisen linjaukset virastossa; nuorten osallisuustoimintaan henkilöstölle oli tuolloin jo tukirakenne, eli Avara nuorten osallisuuskeskus. Sen tehtäväkenttään kuuluu osana mm. nuorten tuotojen tukeminen. Lisäksi toiminnan "määrällisiä" tavoitteita virastossa ohjasi tulokortti tavoitteineen ja sen keskeisiä johdon asettamien muutosten painopisteistä tulospalkkiojärjestelmä. Järjestelmän kautta on toiminnassa ohjattu sekä viikonlopputyön tuntimääriä, että nuorten osallistamista. Nämä "työkalut" on mm. Pvl-hankkeen loppuarvioinnissa Alpon toiminnanjohtajat kokeneet mm. nämä hyvinä strategisen muutosjohtamisen välineinä. (Auruksenaho ym. 2007.)

Nuorisotyöntekijän rooli ja ohjaustyön kohde muuttuivat Pvl-toimintakonseptin myötä. Työaikojen lisäksi muuttuivat keskeiset työn sisällölliset prosessit. Pvl-toimintakonseptissa on ohjaajan ja toiminnanjohtajien rooliin sidottuja odotuksia, näitä ei ehkä vielä ole riittävästi kuvattu, selkiytetty ja viestitty. Yksi oivalluksista liittyy johtamisen teemaan ja strategioiden viestintään jokaisen työssä ja linjaorganisaatiossa kaikilla tasoilla. Näillä "puutteilla" on ollut vaikutuksensa strategisen painopisteen johtamiseen, strategian toteuttamiseen, toiminnan omistajuuden haltuunottoon sekä toimintarakenteiden (tietoisien) "luomisen tuskiaan" sekä useiden osaprosessien hallintaan työyhteisöissä. Mielestäni tämä kertoo viraston strategian ja arjen työtoiminnan yhteyden heikkoudesta.

Erityisenä haasteena oli, että nuorisotyöntekijän rooliin tuli toiminnan vakiintumisen kautta Pvl-toiminnan "omistussuhteen" pysyvä muutos ja velvoite kehittää työtään strategian suunnassa; tätä ei ole riittävästi osastolla ymmärretty tai käsitelty yhdessä henkilöstön tai johtajien kanssa. Huolestuttavaa oli myös, että jo Pvl-hankkeen aikana henkilöstön uupuminen ja väsyminen näkyivät loppuarvioinnin tuloksissa (19% henkilöstökyselyyn vastanneista otti kantaa tähän). Samoin näkyvissä oli vapaaehtoisresurssien hyödyntämättömyys. Tämä siitä huoli-

matta, että johtamisen koettiin näissä kysymyksissä koettiin parantuneen hieman vuoden 2005 tehdyn välikartoituksen, ja 2007 tehdyn loppuraportin aikavälillä.

Tilastointi ja seuranta vuosilta 2005- 2007 osoitti, että vapaaehtoisten toimijoiden työskentelely illoissa vuosittain, vähentyi 2005 vuoden tasosta, samoin kuin nuorten toimijoiden osuus kaikista viikonlopputoiminnan käyntikerroista putosi koko ajan. Vapaaehtoistoimijoiden osuus illoissa oli kaiken kaikkiaan vähäinen. Arvioinnissa nuorten osallistuminen ja vastuunotto oli selkeästi yhteydessä iltojen onnistumiseen sekä talon kykyyn tavoittaa nuoria. Toiminnassa mukana olevista nuorista 65% piti toimintaa ja sen sisältöjä kiinnostavina v. 2005, vastaava luku v. 2007 oli 60%, joten kehitystrendi myös tässä oli laskeva. Tämä suuntaus oli huolestuttava, sillä esimerkiksi lauantai-iltoihin henkilöstöresurssien suuntaaminen oli taloudellisesti palvelun kustannuksien näkökulmasta kallista, ja sellaisen toiminnan tarjoaminen jolle ei ole riittävästi "kysyntää", ei ole organisaatiossa järkevää.

Ristiriitaisuuksista tilastoinnin ja loppuraportin tulosten välillä kertoo mm. se, että loppuraportissa nuorten osallistaminen toimijoiksi oli kasvanut 70 % vuoden 2007 tutkimuskaudena verrattuna vuoteen 2005. Päiväkirjamerkintöjen (vuosilta 2006- 2007), viikonlopputoiminnan auditointien sekä nuorisotyöyksiköiden itsearviointien (v. 2007) ja arviointitutkimuksen mukaan henkilöstö tiedosti osallistavan toiminnan merkityksen onnistuneissa illoissa, samoin vapaaehtoisten tuoman mahdollisen lisäarvon. Tämä ei kuitenkaan näkynyt käytänteinä esim. nuorten tai aikuisten ohjauksessa koulutuksen avulla toimintoihin tai osallisuusmahdollisuus näyttäytyi vain joidenkin nuorisotalojen toiminnoissa. Myös yksikön sisällä toimipaikkojen välillä oli suuria eroja; toisissa vapaaehtoisia toimijoita oli paljon ja toisilla ei lainkaan.

Nuorisotyöyksiköissä vapaaehtoistoimijoiden osallistavassa toiminnassa oli suuria eroja verrattuna toisiinsa; vapaaehtoisten toimijoiden osallistumisen vaihteluvälit yksiköistä riippuen olivat isoja sekä aikuisten toimijoiden että nuorten vapaaehtoisten osallistumisen osalta vuonna 2007. Vuositarkkailussa edellisiin vuosiin verrattuna, trendi oli myös laskeva. Toisaalta oma kokemus oli, että vapaaehtoisten koulutuksiin rekrytoitui aina runsaasti väkeä kun koulutukset olivat ajankohtaisia. Sen sijaan koulutuksien vetäjänä oli haastavaa saada heille sopivia työharjoittelupaikkoja, tai toimipisteet joihin heitä ohjattiin, olivat aina samoja. Osa toimipaikoista jopa kieltäytyi ottamasta vapaaehtoisia aikuisia vastaan. Pvl- hankkeen väli- ja loppuarviointi erosivat toisistaan; loppuraportissa vapaaehtoiset aikuiset ilmaisivat myös kriittisiä näkemyksiä iltojen sisällöistä, samoin kriittisemmin sisältöihin suhtautuvat työntekijät. Vapaaehtoiset kokivat olevansa illoissa voimavara ja he uskoivat tuovansa toimintaan uusia ajatuksia. He toivoivat eri ryhmien välille lisää tiedonkulkua, kaipasivat lisää ohjausta ja tukea sekä lisäkoulutusta. Positiivinen muutos välikartoituksen ja loppuraportin välillä oli että vapaaehtoisten rekrytointi muuttui enemmän paikalliseksi, sillä pvl- hankkeen alussa vapaaehtoisten rekrytointi tehtiin pääosin keskitetysti. (Auruksenaho, Juote & Sipiläinen 2007.)

Tulkintani selittää arviointiraportin eroja osin sillä, että nuorisotyöyksiköillä oli aikaa valmistautua loppuarvioinnin kyselyihin v. 2007. Tutkimuskuukausi menetelmineen oli selvillä lähes vuotta ennen, ensimmäisellä kerralla v. 2005 arvioivakartoitus väliraportointia varten toteutettiin alle 2 kk. varoitusaajalla. Samansuuntainen havainto oli niin nuorten käyntikertojen kuin vapaaehtoisten aikuisten osalta; tutkimuskuukausien tilanne poikkesi toisistaan eri arviointivaiheissa, vuositilastot taas todistivat yleisesti laskevaa suuntaa. Erityisesti vapaaehtoisten osalta tämä oli huolestuttava suunta, sillä heitä ei toiminnoissa ollut riittävästi.

Osa muutoksista kertoi myös positiivisesta kehityksestä yhteistyön kehittyessä tai lisääntyessä, sillä mm. vielä väliarvioinnissa osa henkilöstöstä koki vapaaehtoiset aikuiset uhkana ammattilaisten tekemälle työlle, kun taas loppuraportissa v. 2007 henkilöstön asenteet vapaaehtoistoimijoita kohtaan olivat lieventyneet. Pohdinnassa tämä antoi singnaalin siitä, että asenteisiin tai ajattelutapoihin suhteessa vapaaehtoiisiin voi vaikuttaa tietoisesti toimintaa kehittämällä ja positiivisten yhteistyökokemusten kautta. Samansuuntaisia kokemuksia antoi Pvl - hankkeen käynnistämisestä kertova 2005 tehty opinnäytetyö. (Kairimo&Kostiainen2005.)

#### 5.2.1 Parempi viikonloppu- hankkeen arviointi osana teoriakehystä

Vapaaehtoiset aikuistoimijat liittyivät erityisesti Parempi viikonlopputoimintakonseptiin ja toiminta heidän kanssaan alkoi alueellisten palveluiden osastolla syksyllä 2004. Toimintaa arvioimaan valittiin v. 2005 Kehityspiikki Oy, joka toteutti monitahoarvioinnin välikartoituksen, sekä hankkeen loppuarvioinnin v. 2007. Kaikkiaan vuosina 2005- 2007 arviointitutkimukseen osallistui kyselyjen ja haastattelujen kautta yhteensä 1263 vastaajaa; esimiehiä, henkilöstöä, nuoria, vapaaehtoisia aikuisia sekä sidosryhmien edustajia.

Loppuraportissa todettiin että hanke saavutti kaikki keskeiset tavoitteet ja näytti osaprosesseineen vakiintuneen pääsääntöisesti hyvin arjen työmuodoksi. Arviointitutkimuksen mukaan toiminnan keskeisinä haasteina oli vetovoimaisuuden ylläpito uutuuden viehätyksen jälkeen ja samoin henkilöstö aineistoista nouseva väsymisen henkilöstönteema (17 % henkilöstön avovastauksista kohdistui teemaan). (Auruksenaho ym. 2007, 5.) Loppuraportin pohjalta toimintaan osallistuvien nuorten mielestä viikonlopputoiminta oli kiinnostavaa, tärkeää ja toimi vaihtoehtona päihteiden käytölle sekä kadulla "hengailulle" (yli 50% vastanneista). Arviointitutkimuksen mukaan 70 % henkilöstöstä ja suurin osa vapaaehtoisista aikuisista uskoi, että viikonlopputoiminta tavoitti oikean kohderyhmän ja vaikutti myönteisesti toimintaan osallistuviin nuoriin. Henkilöstö koki että toiminta mahdollisti pitkäjänteisen kasvatustyön ja että se myös tuki alueen sosiaalisista vuorovaikutusta ja kiinteyttä. (Auruksenaho ym. 2007, 5.)

Arviointitutkimuksessa todetaan viikonlopputoiminnan onnistumisen olevan nuorisotyön pedagogisen osaamisen onnistumisen mittari. Mitatessa Pvl- viikonlopputoimintaa nuorisotyön pe-

dagogisena osaamisena, 2007 arviointitutkimuksessa todettiin, että viisi nuorisotyöyksikköä onnistui hyvin (tuolloin yksiköitä oli yhteensä 12). Tässä yhteydessä pedagoginen osaaminen tarkoitti kykyä työskennellä 13-17-vuotiaiden kanssa, kykyä synnyttää nuorten kanssa osallistavia prosesseja, taitoa liittoutua vapaaehtoisten aikuisten ja sidosryhmien kanssa sekä synnyttää tai mahdollistaa nuoria kiinnostavaa toimintaa ja tavoittaa laajasti kyseiseen ikäryhmään kuuluvia nuoria. Arviointitutkimuksessa nuorten osallistuminen ja vastuunotto oli selkeästi yhteydessä iltojen onnistumiseen sekä nuorisotalon kykyyn tavoittaa nuoria. Nuorista 65% piti toimintaa ja sen sisältöjä kiinnostavina v. 2005, vastaava luku v. 2007 oli 60%, joten kehitystrendi tässä myös oli laskeva. (Auruksenaho ym. 2007, 5.)

Pvl- hankkeen arviointitutkimuksen johtopäätelmissä todetaan pedagogisen osaamisen määritelmän olevan lähellä sosiaalipedagogista innostamisen ajatusta tai yhteisöllistä kasvatusta. Arviointitutkimuksen tulosten valossa henkilökunnan osaaminen ei vielä riittänyt osallistamisessa, vapaaehtoisten rekrytoinnissa, eikä sidosryhmäyhteistyössä. Arvioinnin mukaan se on keskeinen osa-alue viikonlopputoiminnan onnistumiseen ja nuorille vetovoimaisen ja mielekkään toiminnan perusta. Haastetta toiminnan jatkokehittämiseen toi henkilöstön toive resursien lisäämisestä iltojen suunnitteluun ja valmisteluun. Tähän lisätukea kaivattiin omalta työyhteisöltä. Arvioinnin loppuraportissa todettiin, että henkilöstöresurssien tarkoituksenmukainen suuntaaminen iltojen suunnitteluun ja valmisteluun, edellyttää sitouttavaa johtamista, mikäli yksiköt halutaan saada toimiviksi. (Auruksenaho ym. 2007, 5.)

### 5.2.2 Parempi viikonloppu- toiminnan tilastotiedot osana teoriakehystä

Viikonlopputoiminnan kehittäjänä seurasin tiiviisti muun muassa painospisteen etenemisestä kertovia tunnuslukutrendejä jälkeen, kun ensimmäiset niistä kehitettiin Pvl- hankkeen käynnistyttyä. Vapaaehtoisten osalta toimintaan osallistumistiheydestä kertova tunnusluku otettiin käyttöön vuoden 2005 alussa, tämän vuoksi seurantatietoja ei aikaisemmilta vuosilta ole. Vapaaehtoisten osuus oli kaiken kaikkiaan vähäinen iltojen toiminnan organisoinnissa ja vaihteluvälit nuorisotyöyksiköiden välillä olivat suuret. Vapaaehtoisten koulutuksesta keräsin tilastoja syksystä 2004 alkaen, samoin henkilöstölle suunnatuista tilaisuuksista, joilla oli tarkoitus tukea valitun strategisen painospisteen etenemistä. Mm. tulokortin tavoitteiden toteutumisen seuranta vuosilta 2005- 2007 oli tilansoinnin ohella osa sisäistä materiaalia tarveanalyysissa. Hankevuosina viraston ja osaston tulokortissa oli määritelty mm. vapaaehtoisille järjestettävien koulutuksien määriä, viikonloppuiltojen lisäämistä sekä vapaaehtoisten osallistumista iltojen ohjaustyöhön osana muutostavoitteita. Pvl - hanke vuosina sille asetetut tavoitteet täyttyivät keskitetyn vapaaehtoisten koulutusmäärien ja siihen osallistuneiden osalta. Vapaaehtoisten aikuisten koulutuksista keräsin tilastotiedot systemaattisesti aina vuosittain ja eritellen erityyppiset koulutukset kohderyhmien mukaan. Vuonna 2004- 2009 nuorisosiain- keskus peruskoulutuksella koulutettiin vapaaehtoistyöhön aikuisia yhteensä 439 henkilöä.

Uuden koordinaattorin siirryttyä tehtävään tilastoinnin vastuutehtävä seurannan näkökulmasta siirtyi hänelle. Voipion (2012) mukaan, vuonna 2010 koulutettiin yhteensä 78 henkeä ja tuohon lukuun on laskettu myös aikuisikää lähellä olevat nuoret vapaaehtoiset toimijat. Vuonna 2011 koulutettuja aikuisia oli 75 ja kyseisen vuoden aikana koulutettiin nuorisotalojen "vanhoja" kävijöitä uutena koulutusryhmänä yhteensä 35 nuorta. Kiinnostusta ja kysyntää nuorten koulutuksille on ollut koko ajan enemmän. (Voipio 2012.)

Henkilöstölle suunnatut tilaisuudet perustuivat vapaaehtoiseen osallistumiseen. Tilaisuudet alkuperäisessä muodossa päädyttiin lopettamaan vuoden 2006 jälkeen, sillä niihin ei tullut tarpeeksi enää tulijoita. Samoin v. 2007 jälkeen päädyttiin lopettamaan henkilöstön tukimuoto vapaaehtoisten työnohjaamiseen vähäisen kysynnän vuoksi. Työnohjausta henkilöstölle vapaaehtoisten ohjaamiseen antoi tuolloin ulkopuolinen asiantuntija. Vapaaehtoisten koulutuksiin osallistuivat vain tiettyjen yksiköiden ohjaajat osana työtehtäviään. Toisaalta heidän palautteensa lähes aina oli, että koulutus oli heille suora väylä muun muassa vapaaehtoisten rekrytointiin sekä tuki työhön vapaaehtoisen opastajan roolissa. Roolistani käsin tämä oli kiinnostava havainto. Koin tuolloin Pvl- toimintakonseptin vetäjänä haasteita vapaaehtoisten ohjaamisesta paikallisiin yhteisöihin ja olin huolissani heidän saamastaan tuesta siellä. Vapaaehtoisten vaihtuvuus, sitoutumisen puute ja haastavat uudet toimijat taas oli teema, josta huomasin keskustelevani sekä henkilöstön, että toiminnanjohtajien kanssa.

Alpon viikonlopputoiminnan tilasto- ja tulokorttiseuranta hankkeen ajalta osoitti, että nuorten viikonlopputoiminnan käyntikerrat kasvoivat hankkeen kaksi ensimmäistä vuotta, mutta trendi oli laskeva vuonna 2007. Käyntikertatavoitteet tulokortin osalta pysyivät samana, mutta tuloksissa jäätiin 86.8 % edellisen vuoden 93.5 % verrattuna. Toimipaikkojen aukiolot tunneissa olivat yhtäläiset v. 2006- 2007, joten esimerkiksi iltojen tai toiminnan vähentyminen ei selittänyt eroa. Seuranta vuosilta 2005- 2007 osoitti, että vapaaehtoisten toimijoiden työskentely illoissa vuosittain vähentyi 2005 tasosta, samoin kuin nuorten toimijoiden osuus kaikista viikonlopputoiminnan käyntikerroista putosi koko ajan. Tämä mielestäni oli ristiriitainen ilmiö Pvl- hankkeen hyvistä tuloksista tavoitteiden etenemisen suunnassa.

Koska olin tarkastellut mm. tilastoja edellisen kerran tarvekartoitukseen vuonna 2008, koin että on välttämätöntä "päivittää" tilannetta osin pitkään venähtäneen opintoprosessin vuoksi. Vuoden 2012 vaihduttua tarkastelin mm. tilastotietoja tehdyistä vapaaehtoisten toimijoiden työtunneista ja tein vertailua Alpon nuorisotyöyksiköiden välillä v. 2009- 2012. Vapaaehtoisten toimintaan osallistuminen oli näiden tietojen pohjalta Alpossa kokonaisuudessaan kasvussa, toisaalta vaihteluvälit yksiköiden välillä olivat edelleen suuria ja näyttivät olevan edelleen heikompia samoissa yksiköissä kun aikoinaan Pvl- hankkeen aikana. Osassa yksiköitä oli havaittavissa myös selkeä laskusuunta, sillä muutos kahden viimeisen vuoden välillä oli kuudessa nuorisotyöyksikössä laskeva. (Läntelä 2013. Alpon tunnuslukujen seuranta 2011-2012.)

### 5.2.3 Parempi viikonloppu- toiminnasta tehdyt opinnäytteet

Alueellisten palveluiden osaston Parempi viikonlopputoiminta on kiinnostanut ainakin nuorisosiankeskuksen henkilöstöä. Viikonlopputoiminnan hankkeesta ja osasta sen toiminnoista on tehty opinnäytteitä eri näkökulmilla. Parempi viikonlopputoiminnasta ja vapaaehtoistoiminnoista on valmistunut virastossa ainakin neljä alemman Amk- tason opinnäytetyötä. Työt poikkeavat toisistaan; yksi on kuvaus koko hankkeesta, sen käynnistämisestä ja kehittämis-työstä, toinen käsittelee nuorten osallisuutta henkilöstön näkökulmasta, kolmas on keskittynyt koulutukseen tulevien vapaaehtoisten aikuisten motiiveihin sekä toiminnallisiin odotuksiin ja neljäs kuvaa yhden työyhteisön yhteistoiminnallista kehittämistä suhteessa vapaaehtois-toimintaan yhdessä toimipisteessä. Kaikki nämä opinnäytteiden tekijät ovat olleet sekä Pvl- hankaikana ja sen jälkeen esimiestehtävissä virastossa. Tämä oli yksi asia, johon jo lähtökohtaisesti huomio kiinnittyi, sillä kokemuksen mukaan juuri keskijohdolle kohdentuivat toimintakonseptiin liittyvät strategisen johtamisen maastouttamisen haasteet henkilöstön kanssa ja suhteessa vapaaehtoiisiin toimijoihin.

Ensimmäinen opinnäytetyö Pvl- hankkeen käynnistämisestä ja vapaaehtoistoimijoiden mu-kaantulosta viraston toimintaan valmistui v. 2005. Tuossa työssä olin toisena tekijänä. Opin-näyte toteutettiin kehittämishankkeena; siinä tutkimustehtävä kohdentui viikonlopputoimin-taan ja koko toimintakonseptin kehittämisen kokonaisuuteen. Kehittämishankkeessa käytet-tiin monenlaisia tutkimusmenetelmiä sekä erilaisia tapoja aineiston keruussa johtopäätelmien tukena. Niissä todettiin mm. että työntekijöiden suhtautumisella ja yhteisön ilmapiirillä on vapaaehtoiselle toiminnassa motivoitumiseen suuri vaikutus. Henkilöstön asenteisiin todettiin olevan mahdollista vaikuttaa koulutuksen ja perehdytyksen sekä toimijoiden keskinäisen vuo-rovaikutuksen kautta. Tämä on jo ollut todettavissa vapaaehtois- koulutuksissa tai niihin liitty-vissä työharjoittelussa nuorisotaloilla. Kairimon ja Kostiaisen (2007 ) mukaan asenteiden muuttumisen mahdollisuutta vahvisti se, että myönteisimmin toimintakonseptiin ja vapaaeh-toisiin suhtautuivat ne toimipaikat, joissa vapaaehtoiset aikuiset olivat jo tuttuja ja heidän kanssaan oli totuttu työskentelemään. (Kairimo & Kostiaisen 2005, 80- 83.) Tuon opinnäytteen pohjalta olisi voinut nostaa monenlaisia jatkokehittämistarpeita, keskeisempinä nostan joh-tamisen sekä henkilöstön suhteen vapaaehtoistoimintaan. Tiedostan vapaaehtoistoiminnan koordinaatiotehtävän omakohtaisen kokemuksen vaikuttavan valinnassa.

Toinen valmistunut opinnäytetyö liittyi nuorten osallisuuteen Pvl- hankkeessa. Packalenin vuonna 2007 tekemässä opinnäytetyössä hyödynnettiin hankkeesta saatuja henkilöstön "päi-väkirja"- tyyppisiä arviointeja iltojen organisoinnissa nuorten kanssa. Aineiston hyödyntämisen koin jo olemassa olevan tiedon näkökulmasta osittain "turhaksi", sillä aineistojen ollessa run-saita, oli syytä pohtia niiden käyttöarvoa kehittämis- ja tutkimustehtävän suunnassa. Packa-lenin 2007 käyttämä aineisto (vuodelta 2006) on huomioitu myös mm. Pvl- hankkeen arvioin-

titutkimuksen kokonaismateriaalissa. Aineisto koostui mm. henkilöstön sanallisista arvioinneista 13-17-vuotiaiden nuorten osallisuudesta illoissa. (Packalén 2007)

Tanja Suomalainen - Talvitie taas tutki vuonna 2008 nuorisosiainkeskukseen tulevien vapaaehtoisten toimintaan mukaan tulon motiiveja opinnäytetyössään. Tutkimusmenetelmänä oli vapaaehtoisten aikuisten koulutukseen kysymyslomakkeella kerätty 132 vapaaehtoisten aikuisten aineisto. Vapaaehtoisten aikuisten koulutuksen yhteydessä tehtyyn kysymykseen vastanneista (132) keskeiset motiivitekijät toimintaan mukaan tuloon liittyivät seuraaviin (kiinnostavin motivaatiotekijä ylimpänä) :

- halu oppia ja saada kokemuksia nuorilta
- halu vaikuttaa oman elämään ja yhteiskuntaan
- halu auttaa nuoria ja olla hyödyksi
- halu ystävästyä ja tutustua ihmisiin ja kuulua ryhmään
- tarve mielekkääseen tekemiseen

(Suomalainen - Talvitie 2008, 44.)

Yhtenä johtopäätöksenä Suomalainen - Talvitie (2008) totesi vapaaehtoisten haastavan ohjaajat vuoropuheluun sekä työhön opastajan rooliin. Tämä taas oli yksi haasteista vapaaehtoisten ja työntekijöiden väliselle yhteistyölle sekä ohjaajien ammattitaidolle vuorovaikutussuhteessa vapaaehtoiisiin. (Suomalainen - Talvitie 2008.) Erityisesti vapaaehtoisten aikuisten motivaatiotekijöiden huomioiminen sitoutuneen toiminnan perustana liittyivät oivalluksina myös niihin osallistuvan havainnoinnin vierailukäynteihin, joita tein osana tätä kehittämistyötä.

Kolmas opinnäytetyö nostaa mielestäni keskiöön näkemyksen "ulkoapäin" ohjatun kehittämistoiminnan-, strategisen johtamisen- sekä henkilöstön sitoutumisen haasteet liittyen työyhteisön toimintaan vapaaehtoisten aikuisten kanssa. Toimintatutkimuksessa oli mukana toimipaikan omassa toiminnassa mukana olevien vapaaehtoisien aikuisten haastatteluja toimipisteestä (8) sekä kehittämistoiminnassa kokonaisuudessaan toimipaikan työyhteisö. Yhtenä kehittämisen tavoitteena oli sitouttaa työyhteisö vapaaehtoisten kanssa toimimiseen. Papusen vuonna 2010 valmistunut opinnäytetyö käsittelee yhteistoiminnallisesti toteutettua kehittämisprosessia "omassa" toimipisteessä Fallkullan kotieläintilalla. Toiminnassa on mukana sellaisia elementtejä ja osaamisalueita, joihin mm. keskitetyn koulutus- ja perehdytystuen osaamisella ei ole vapaaehtoisen toimintaa tukevia "tekniisiä" taitoja tai mm. riittävää eläinhoitoon liittyvää osaamista. Näiden vapaaehtoisten aikuisten perehdytystarpeet jotka ohjautuvat kotieläintilalle, ovat erityisiä, ja vaativat paikallisen työyhteisön opastusta vapaaehtoisten toimintaan. Lisäksi toimipaikka on erityinen: se on auki lähes joka päivä, eläimet kaipaavat huoltoa ja hoitoa koko ajan. Toisaalta taas henkilöstöresursseja ei ole tulossa lisää, päin vastoin, suunta on osastolla on ollut laskeva. (Papunen 2010.)



Tulkintani mukaan, työyhteisön oma kehitystyö kertoo hyvästä kehityssuunnasta liittyen mm. vapaaehtoistoiminnan paikalliseen johtajuuteen. Se antaa signaalin siitä, että omistussuhteen muutosta tukemaan on käynnistetty kehittämishankkeita, jos siihen on ollut riittävä tarve. Murron mukaan (2001, 137-138) prosessien kehittämisstrategia perustuukin yhteisön jäsenten omaan vastuunottamiseen, oppimiseen itsestään ja yhteisöstään. Avainasemassa ovat esimiehet ja johtajat yhteisöissä. Prosessijohtaminen tarkoittaa yhteisön vuorovaikutuksen tukemista organisoimalla yhteisiä foorumeita ja osallistumalla niiden toimintaan. (Murto 2001, 137-138.) Tämä näkemys vahvistaa ja tukee ajatusta mm. yhteisten keskustelurakenteiden merkityksestä työyhteisön toimintoihin. Mikäli niitä on jossakin onnistuttu menestyneesti luomaan, niistä mallit on hyvä saada virastossa kaikkien "käyttöön". Organisaation hiljaisen tiedon näkyväksi saattaminen/hyödyntäminen, on tärkeä osa organisaation kyvykkyyttä. Ammatinharjoittamisen yhteydessä luotu uusi tieto syntyy ihmisten puheissa; sen saaminen näkyväksi ja yhdistäminen organisaation kokonaisuuteen edellyttää mm. systemaattisia rakenteita, dokumentointitapoja, järjestelmiä sekä periaatteiden hiomista. (Viitala 2005, 76.)

Viitalan (2005, 55) mukaan, organisaatioon vaikuttava oppiminen edellyttää yksilötason oppimisen siirtymistä ryhmien osaamiseksi ja sitä kautta edelleen yhteisön tai organisaation kulttuuriin, järjestelmiin ja toimintatapoihin. Työyhteisön vuorovaikutus, sosiaalinen kanssakäynti, ryhmien jäsenten erilaiset näkemykset ja osaamisen monipuolisuus tarjoaa organisaation yhteiselle oppimisen kehittymiselle hyvän alustan, mutta myös esimiehille johtamisen haasteen. Oppimistarpeiden ja valmiuksien hahmottamisen edellyttää kollektiivisen reflektiokyvyn kehittymistä työyhteisöissä. (Viitala 2005, 75.) Mielestäni Papusen (2010) saamat tutkimustulokset kehittämishankkeessa viittaavat juuri kysymykseen yhteisestä ja jaetusta ymmärryksestä vapaaehtoistoimintojen tukemisen näkökulmasta. Yhtenä keskeisenä haasteena yhteisen työnäkemyksen syntymisessä ja yhteisön toiminnankehittämisessä hän nimeää mm. työajan käytön haasteet sekä henkilöstön sitouttamisen prosessiin. (Papunen 2010.)

### 5.3 Vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoistoiminta on kansainvälinen ilmiö. Vapaaehtoistyöstä, vapaaehtoistoiminnoista ja vapaaehtoisista ja heidän motivaatioistaan kirjallisuutta on löydettävissä. Kyseessä on maailmanlaajuinen ilmiö ja ihmisten tapa mm. olla toistensa kanssa tekemisissä tai ihmisen auttamistyössä ja kansalaistoiminnassa mukana. Vapaaehtoistoimintaa käsitteleviä opinnäytetöitä mm. Theseus- tietokannasta löytyi vuoden 2013 alkupuolella yli 700. Näiden joukossa oli lähes 100 Yamk - tason opinnäytettä. Vapaaehtoistyö kiinnostaa ja muun muassa Kansalaisareena ry. kokoaa sähköisesti saataville vapaaehtoistyöhön ja toimintaan liittyvää materiaalia, työvälineitä sekä tilastotietoa (kts. Kansalaisareena.fi).

Tilastojen valossa vapaaehtoistoimilla Suomessa on imua. Mm. suomalaisten ajankäyttötutkimuksen mukaan yli 10- vuotiaista suomalaisista vapaaehtoistyötä tekee n. 29% väestöstä ja luku on pysynyt saman suuntaisena jo vuosikymmenen ajan. Tyypillisiä vapaaehtoistyömuotoja Suomessa ovat olleet mm. talkootyöt, valmennustyö liikuntajärjestöissä ja tukihenkilötoiminta, joskin siitä, mikä on vapaaehtoistyötä/toimintaa, on ollut erilaisia näkemyksiä. Vapaaehtoistyö mm. liikuntatoiminnan parissa on tilastojen mukaan suosituin osallistumisen muoto (Tilastokeskus 2013; Hakkarainen 2003; Porkka 2009, 60.)

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskukset on käyttössään materiaalia vapaaehtoistoiminnan organisoinnin tueksi sekä esimerkkejä työskentelyä tukevista toimintamalleista. Helsingin sosiaaliset tutkimuskeskukset mm. vanhusten parissa on tehty pitkään vapaaehtoistyötä palvelukeskusten toiminnan parissa. (Helsingin kaupunki Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2013. Kokemuksia löytyy dokumentoituina niin julkiselta - ja järjestö puolelta (mm. kts. Helsinki.fi). Mm. Suomen Mielenterveysseura on tehnyt julkaisuja ja oppaan mm. vapaaehtoistyön työnohjaamisen näkökulmasta sekä erilaisten vapaaehtoistoiminnan hankkeista tai projektituotoksista julkaisuina (mm. Laku-projekti). (Porkka 2009, 11-12; Myllymaa & Porkka 2009). Vapaaehtoistoiminnan luonnetta voi lähestyä mm. aikaisempia tutkimuksia, kirjallisuutta sekä toiminnan kuvauksia avaten, näin onkin tehty mm. aikaisemmissa Parempi viikonlopputoimintaan liittyvissä opinnäytetöissä. Tässä luvussa kuvaan nyt lyhyesti mielestäni olennaiset asiat, jotka liittyvät opinnäytetöihin.

Vapaaehtoistyön ja vapaaehtoistoiminnan käsitettä on usein käytetty toistensa synonyymeina Suomessa. Hakkaraisen sekä Syrjäsen (2003, 13-14) mukaan 1980- luvulla käsite vapaaehtoistoiminta käsite yleistyi korostaakseen vapaaehtoistyön ja palkkatyön välisiä eroja sekä kerto- maan myös tekemisen tärkeyden merkityksestä käsitteen sisällä. Käsitteen vapaaehtoistoiminta käytöstä käydään mm. järjestöissä ja kansalaiskeskustelussa vuoropuhelua ja näkemykset saattavat poiketa toisistaan. Yeungin (2002, 16-17) mukaan mm. Eskola mm. rajaisi vapaaehtoistoimintaa kuvaavina työmuotoina kokonaan pois talkooavun, urheiluseurojen vapaaehtoisuuden ja naapuriavun.

Porkka (2009, 60-64) taas toteaa että käsitteitä vapaaehtoistoiminta, vapaaehtoistyö sekä tukihenkilötoiminta voidaan käyttää toisiensa kanssa rinnastettavina, mutta toisaalta erottaa niiden painotukset mm. vapaaehtoisten työohjauksellisessa toiminnassa tai vapaaehtoistoiminnan laatua kuvauksissa painotuksina toisistaan. Koskiahon mukaan (Eskola & Kurki 2001, 15-17) vapaaehtoistyötä määritteenä koostaa hyvin kansalaisyhteiskunnan käsite; se sisältää vapaaehtoistoiminnan, kolmannen sektorin sekä ns. poliittiset liikkeet ja niiden omaehtoisen toiminnan. Kansalaisyhteiskuntaa hän kuvaa kollektiivisena alueena, jossa ihmiset yksilöinä ja kansalaisina toimivat epävirallisesti, sekä kuvaa vapaaehtoistyötä sosiaaliyhteiskunnallisena toimintana. (Eskola & Kurki 2001, 15-17.)

Vapaaehtoistoiminnan ominaispiirteenä pidetään yleisesti toimimista tavallisen ihmisen tiedolla, palkattomuutta, omaehtoisuutta, yksilöllistä tahtoa korostavana työnä, jossa toimitaan oman kiinnostuksen sekä jaksamisen rajoissa. (Hakkarainen 2003, 14) Toiminnassa näyttäytyy toisaalta mm. inhimillisyys, riippumattomuus, vastavuoroisuus, tasa-arvoisuus, yksilöllisyys, luottamuksellisuus, palkattomuus, yhteinen ilo ja ei-ammattimaisuus. (Yeung 2002, 11) Hakkarainen ja Syrjänen (2003, 23) nostavat näkyviin toiminnan sisällä sen välinearvon ja yksilöiden vaikuttamisaspektin. Vapaaehtoisuus voidaan nähdä mahdollisuutena vaikuttaa yhteiskunnallisiin asioihin tai ihmisten hyvinvointiin laajemmin tai mm. omalla asuinalueella. (Hakkarainen 2003, 23) Porkka (2009, 63-64) nostaa vapaaehtoistointaan vaikuttavuuskäsitteen sisälle ja rinnalle osallisuuden ja sosiaalisen pääoman käsitteen olennaisena osana vapaaehtoisuuden luonteen ymmärtämistä. Osallisuus on mm. sitä että tulee nähdyksi ja kuulluksi itsenään sekä ryhmässä hyväksytyksi sellaisenaan. Ihmisen vaikuttamisen kokemukset taas syntyvät mm. siitä miten hänet yksilönä huomioidaan ja kuinka vakavasti häneen yksilönä suhtaudutaan. Sosiaalisen pääoma voidaan Porkan mukaan (2009) mieltää yhteisön yhteenkuuluvuuden tilana, jossa vuorovaikutuksessa muiden kanssa opitaan mm. yhteistointia, luottamusta sekä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. (Porkka 2009, 63-64.)

Harjun (2008) mukaan vapaaehtoistointia pitää johtaa ja organisoida. Erityisen suuri vastuu toiminnan huolelliseen organisointiin on mm. julkisen vallan organisaatioiden tai yhteisöjen edustajilla, sillä ne hyödyntävät vapaaehtoistointia tai "käyttävät" sitä myös omaa palvelutuotantoaan täydentävänä. (Harju 2008.) Vapaaehtoistyön johtamiseen Harju (2008) liittää kuvauksen työmuodoista joista tulisi pitää huolta, mikäli ihmisten vapaaehtoisuuden varaan lasketaan hyvinvointipalveluja rakennettavan jatkossa. Vapaaehtoistoiminnan organisoinnin ja johtamisen kannalta hänen mukaansa keskeisiä ovat mm. vapaaehtoisten rekrytointi, motivointi, kouluttaminen, palkitseminen, tukirakenteiden huoltaminen ja hoitaminen. (Harju 2008) Harju (2008) jatkaa ja korostaa toimintaa organisoivan tahon vastuuna vapaaehtoistoiminnan merkityksen korostamista keskeisenä; myös julkisen puolen ja viestinnän kautta tulee tunnustaa ja korostaa vapaaehtoisten roolin yhteiskunnallista merkitystä. (Harju 2008.) Saariisto taas toteaa (2009, 36-42) että yhteistyötä tukevat rakenteet ovat vapaaehtoistoiminnan turva ja että niiden toimivuutta pitää testata sekä kehittää yhteistyössä koko ajan. Hakkarainen (2003, 72) liittää vapaaehtoistoiminnan organisoinnin osatehtäviin vapaaehtoisten hankinnan, -perehdytyksen, -koulutuksen ja valmennuksen, vapaaehtoisten välityksen, -tuen ja -ohjauksen, vakuuttamisen sekä laajat tiedotustehtävät. (Hakkarainen 2003, 72.)

#### 5.4 Vapaaehtoistyön koordinaattorin asiantuntijuus teoriakehyksen osana

Tapasin vapaaehtoistyön koordinaattoria (Voipio 2012) vapaaehtoistoiminnan organisoinnin asiantuntijana ja keskustelin hänen kanssaan vuonna 14.3.2012. Tapaamisen tarkoitus oli päivittää tietoperustaa suhteessa aikaisempaan tarveanalyysiin ennen kehittämisen kenttävai-

heen ja haastattelujen aloittamista Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikössä. Tuosta tapaamisesta poimin vain mielestäni keskeiset asiat tai uusia näkökulmia herättävät pohdinnat. Tilastovertailua keskustelun pohjalta olen hyödyntänyt tekstissä aikaisemmin. Vapaaehtoistyön koordinaattori työskentelee osana perustehtäväänsä kaikkien alueellisten palveluiden osaston 11 nuorisotyöyksikön kanssa. Koordinaattori kuvasi osan haasteista liittyvän siihen, että nuorisotyöyksiköiden väliset erot suhteessa viraston vapaaehtoistoimintaan ja paikalliseen organisointiin, näyttäytyivät edelleen saman suuntaisina kuin aikaisemmin Pvl- hankkeen aikana ja jälkeen. Hänen mukaansa yhteistyösuhteessa nuorisotyöyksiköiden välillä on eroja ja osan yksiköiden kanssa ei yhteistyötä juuri ole. Vapaaehtoistyön koordinaattorin tukipalvelut ovat kuitenkin kaikille yhtä lailla saatavilla, koordinaattorin mukaan kaikki yksiköt eivät tukea käytä. Yhteistyösuhdetta Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikön kanssa hän kuvasi säännöllisenä ja tunti yksikön toimintatapoja hyvin. (Voipio 2012.)

Keskusteluissa koordinaattorin kanssa (Voipio 2012) hänen työnsä haasteista, hän nosti uutena vapaaehtoistoiminnoista kiinnostuneena tahona maahanmuuttajataustaiset vapaaehtoiset, joita toiminnoissa on nykyisellään koko ajan enemmän. Hän totesi, ettei kaikkiin viraston tai yksiköiden toimipisteisiin edelleenkään voinut ohjata vapaaehtoisia, vaikka he esimerkiksi olisivat niin toivoneet. Koordinaattorin mukaan erityisesti mm. maahanmuuttajataustaisten tai äidinkielenään suomea heikosti puhuvien osalta sopivia työharjoittelupaikkoja oli haastava saada. Osastotasolla tätä haastetta oli käsitelty yhdessä esimiesten kanssa ja sovittu yhteisistä toimintamalleista. Käytännössä kuitenkin vapaaehtoisten aikuisten ohjaukset nuorisotyöyksiköihin tehdään edelleen "räätälöiden" ja siirtymisestä toimipisteeseen sekä työopastuksesta sovitaan aina erikseen sekä toiminnanjohtajan, että ohjaajan kanssa. Vapaaehtoisia voidaan ohjata vain muutamaan paikkaan. Hänen kokemuksensa mukaan nuorisotoimi on selkeästi ollut "vetovoimainen" kaikille vapaaehtoisille kulttuuristaan katsomatta. Koordinaattorin mukaan tämän haasteen ratkaisua ei ole ollut helppoa mallintaa niin, että ohjaus kentälle ja toimipisteisiin onnistuisi nykyistä paremmin. (Voipio 2012.)

Tämä keskusteluteema liittyy viraston strategisen johtamisen haasteellisuuteen. Yhdenvertaisuuden tavoittelu toiminnoissa luo myös johtamisen haasteen yleisesti ottaen vapaaehtoistoiminnan organisointiin ja jatkokehittämiseen tulevaisuudessa. Vapaaehtoisten aikuisten yhdenvertaisuuskysymykset sekä tasapuolinen kohtelu on mielestäni lähtökohtaisesti huomioitava myös vapaaehtoistoiminnoissa. Nuorisoasiankeskuksessa useat toimipaikat ovat julistautuneet syrjinnästä vapaiksi toimipisteiksi. Kun harjoittelupaikkoja, joissa työhön opastus sekä perehdytys luontevasti onnistuvat, on syystä tai toisesta liian vähän, maahanmuuttajataustaiset toimijat on ollut haastava ohjata esimerkiksi heille sopivaan ja lähimpään toimipisteeseen, tai niihin yhteisöihin, joihin hän varsinaisesti haluaisivat liittyä paikallisuuteen liittyvien motivaatiotekijöiden vuoksi. Tämä saattaa johtaa vapaaehtoistoimijan pois jääntiin tai estää

mm. monikulttuuristen nuorisotalojen ja toimintaympäristön kannalta merkittävän tukiresurssin hyödyntämistä henkilöstön osaamisen lisänä tai sitä täydentävänä.

## 5.5 Nuorisoasiainkeskus haluaa lisää vapaaehtoistoimintaa

Tässä osiossa kuvaan vapaaehtoistoiminnan Helsingin nuorisoasiainkeskuksessa sellaisena kun vapaaehtoistoiminnan käsite mm. nuorisotoiminnoissa, henkilöstön johtamisessa, työrooleissa sekä tehtävissä ja mm. nuorisoasiainkeskuksen vapaaehtoistoiminnan markkinoimisessa näyttäytyy. Kehittämisen teoriakehykseen ja vapaaehtoistoiminnan käsitteen tarkastelunäkökulmaksi valitsin organisaationkeskeisen näkökulman osin jo sen vuoksi, että kokemuksi toiminnasta on kertynyt jo lähes kymmenen vuoden ajalta.

Mielestäni kehittyminen edellyttää sitä, että ymmärrämme arkityössä sen mitä meiltä odotetaan osana Helsingin kaupungin ja poliittisten vaikuttajien "tahtotilaa" sekä yhteisen ymmärryksen sen tavoitteista. Virastona emme voi tehdä mitä haluamme, vaan meitä sitoo kaupungin tahtotila ja se, miten otamme erilaiset kumppanuudet mukaan myös mm. palvelujen tuottamiseen. Tavoitteet kuitenkin määrittelevät vain reunaehdot toiminnoille ja niiden tuottamiseen, me vaikutamme siihen millaisilla menettelytavoilla niihin pyrimme ja kuinka eettisesti sekä sosiaalisesti kestäväällä tavalla kukin toimimme tahollamme. Osin tästä syystä nostan teoriakehykseen Nuorisoasiainkeskuksen vapaaehtoistoiminnan ymmärtämisen luonteen sellaisena kun se toiminnoissa, johdon viestinnässä ja toimintoina osaprosesseissa näyttäytyy.

Vapaaehtoistoiminnan ja vapaaehtoistyöntekijöiden koulutus- ja tukijärjestelmien laajuudesta nuorisoasiainkeskuksessa kertovat toimintaan liittyvät arviointi- ja toimintakertomustiedot ja tunnusluvut. Vaikka muutostavoitteet näyttäytyvät vain lukuina ensikatselulta, niiden takana on vapaaehtoistoiminnan organisoinnin näkökulmasta suoraan nuorisotyöntekijöihin ja nuorisotyöyksiköiden toimintaan liittyviä odotuksia. Esimerkiksi vuoden 2008 jälkeen, nuo aikaisemmin tarveanalyysissä mainitut nuorisotalotoimintaan liittyvät itse- arvioinnin ja -vertaisarviointiin liittyvät työkalut viikonlopputoiminnasta yhdistettiin näkökulmiin, jossa mm. Alpon yksi keskeinen ydintoiminto, eli avoimet nuorten -illat ydintoiminto pitäisi tuottaa parhaimmillaan niin, että mukana on aina vapaaehtoisia aikuistoimijoita. Tämä päätös tuo henkilöstölle haasteen ottaa vapaaehtoiset mukaan myös arki-iltoihin. Nuorisotyöyksiköissä toimintojen arviointeja tehdään vuosittain ja ne, aivan samoin kuin muut tilastoihin liittyvät suoritteet koostetaan sekä esimiesten että ylimmän johdon katselmukseen.

Vapaaehtoisten osallistumista seurataan tilastoiden mm. keskitetyn koulutus- ja tukitoimien parissa olevat vapaaehtoiset aikuiset sekä nuorisotalojen iltoihin osallistuneiden vapaaehtoisten nuorten osallistumiskerrat mitaten ne työtunteina. Vuonna 2009 vapaaehtoiset aikuiset ja nuoret tekivät Alpolle 13 972 työtuntia, vuonna 2010 tuo luku oli 17 688 tuntia ja vastaava

luku v. 2011 oli yhteensä 18 319 tuntia. Vuonna 2012 vapaaehtoisten työtunnit olivat edelleen kasvussa, tuntimäärä Alpossa oli 19 573. (Läntelä 2013.) Luku on ollut kasvussa seurantajakson. Vapaaehtoistyön johtamisen näkökulmasta mm. työntekijöiden toiminnan organisoimisen haasteena olisi toteuttaa yhtenä perustehtävänä huolenpitoa, jolla varmistetaan vapaaehtoisten hyvinvointia työssä. Vapaaehtoisille olisikin kyettävä takaamaan perehdytys ja tuki.

On hyvä tiedostaa että vapaaehtoistoiminnan laajuudesta kertovat "mittarit" ovat muuttuneet vuoden 2008 jälkeen. Osa viikonlopputoiminnan onnistumisesta kertovista mittareista jätettiin pois kokonaan ja osaa muutettiin. Vapaaehtoisten osallistumista seurataan resurssi näkökulmasta tuntimäärinä ja ne ovat pysyvä osa seurantaa. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että vapaaehtoistoiminnoista kirjataan työtunteja, joita vapaaehtoiset aikuiset ja nuoret ovat toiminnoissa tehneet. Näin ollen muun muassa "historiallisesti" täysin vertailukelpoista ja tarkennettua tilastotietoa esim. Pvl - hankkeen alkuun verrattuna ei ole mahdollista saada.

#### 5.5.1 Nuorisoasiankeskus houkuttelee vapaaehtoistoimintaan

Helsingin nuorisoasiankeskus on määrittänyt vapaaehtoistoimintaansa Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton vuonna 2005- 2008 tuottamien vapaaehtoistoiminnan määritteiden kautta. Niissä todetaan että vapaaehtoistoiminta on yksittäisten henkilöiden ja yhteisöjen hyväksi tuotettua toimintaa ilman pakkoa ja että nuorisoasiainkeskuksen vapaaehtoistoiminnan tavoitteena ei ole korvata palkkatyötä . (Voipio 2012; Helsingin kaupunki Nuorisoasiainkeskus 2012.) Tätä kyseistä määritelmää on käytetty vapaaehtoisten aikuisten peruskoulutuksissa sekä erilaisissa henkilöstölle suunnatuissa tilaisuuksissa. Se antaa suuntaa niihin perusajatuksiin joita mm. ohjaustoiminnoissa nuorisotyössä tulee huomioida vapaaehtoistoimintojen organisoinnissa, ja joita myös kukin taho voi vaatia toisiltaan yhteistyössä.

Helsingin nuorisoasiankeskuksen toimintamahdollisuuksia markkinoidaan verkkosivuilla ulkopuolisille vapaaehtoistoiminnasta kiinnostuneille tahoille monipuolisina areenoina oppia tekemään nuorisotyötä, mahdollisuutena paikalliseen ja alueelliseen vaikuttamiseen sekä läsnä olemiseen nuorisotyön arjessa. Lisäksi markkinoinnissa korostetaan henkilöstön vastuuta antaa työskentelyyn tarvittavaa opastusta sekä valvonta- ja toimintojen organisointivastuuta illoissa. Toimintamahdollisuuksia kuvataan olevan satoja erilaisia, yhtä lailla korostetaan myös monia mahdollisia tapoja toteuttaa kunkin vapaaehtoisuutta esimerkiksi oman harrastuneisuuden pohjalta. (Helsingin kaupunki Nuorisoasiankeskus 2012.)

#### 5.5.2 Nuorisotyöntekijänä vapaaehtoisten kanssa

Tarkennan "vapaaehtoistoimijan" määritelmää ja käsitettä, jonka ympärillä sana vapaaehtoisuus nousee mm. henkilöstön puheissa. Käsitteen monimerkityksellisyys saattaa vaikuttaa

mm. nuorisotyöntekijöiden työskentelytapaan eri toimijoiden kanssa sekä haluun panostaa ryhmien kanssa toimimiseen eri tavalla. Käsitteellä nuorisotoimessa on kuitenkin eroja, ja mm. johtaminen, asiantuntijapanostus kehittämistyöhön sekä tuki henkilöstölle tai vapaaehtoisille voi tulla rakenteellisesti eri kautta riippuen mistä "ryhmästä" puhutaan. Tukimuodot ovat voineet olla erialaisia (haaste mm. henkilöstön perehdytykselle). Asiaan vaikuttaa mielestäni se, että mm. osa henkilöstöön kohdistuvista työrooleista ja -odotuksista on viestitty linjaorganisaatiossa eri volyymilla.

Viraston johtamisjärjestelmän kautta ja yhteistyöjärjestöjen kanssa sopien mm. järjestelyväroin on ohjattu vakansseihin kohdistuvat toivotut muutokset strategisten tavoitteiden (esim. kumppanuuksien ja verkkomaailman hyödyntäminen toiminnoissa) suunnassa alue-, osallisuusverkko - ja mediaohjaajien sekä aluetyöntekijöiden työnkuvaan v. 2008- 2009 alkaen. Muutokset vaativat aikaa ja työnkuvien sisällöistä viestintä on jäänyt mielestäni "puolitiehen". Ei riitä, että vain asianosaisten ohjaajien kanssa käydään keskustelua mm. tehtävään liittyvistä taidoista toimia lähiyhteisönsä innostajana ja siitä, että häneltä odotetaan panostusta työtapaan enemmän kuin muilta yhteisön työntekijöiltä.

Kaikissa nuorisotyöyksiköissä toimii joko aluetyöntekijöitä tai alueohjaajia, siten että jokaisesta nuorisotyöyksiköstä löytyy yksi työntekijä ko. nimikkeellä. Alueohjaajia on yksiköissä enemmän. Virasto on määritellyt tehtävän hoitamiseen koulutuskriteeriksi alemman korkeakoulututkinnon ja vakanssein liittyy lähtökohtaisesti korkeampi palkka kuin muilla nuorisohjaajilla. Aluetyöntekijän ja -ohjaajan välinen ero taas on nuorisotalon ohjaustoiminnan osuudessa. Alueohjaaja linkittyy työn ohella talotyöhön vahvemmin, kun taas aluetyöntekijän työnkuva voi poiketa perinteisestä nuorisohjaajan työstä paljon.

Nuorisotyöyksiköissä on nuorten toimintaryhmiä. Nuoret ovat pääsääntöisesti alle 18 -vuotiaita ja kuuluvat keskeisesti alueellisen nuorisotyön kohderyhmään. Jokaisessa nuorisotyöyksikössä on osallisuusohjaaja, jonka työtehtävät kohdentuvat alueella mm. työmuodon kehittämiseen muiden nuorisohjaajien kanssa osana nuorisotyötä. Yksiköissä työskennellään nuorten ryhmien kanssa ottamalla heitä mukaan yhteisten toimintojen ideointiin, suunnitteluun, toteuttamiseen ja palveluiden kehittämiseen. **Nuorten osallisuus- ja vaikuttamistoiminta** nuorisotaloilla sekä kaupunkiympäristössä laajemmin nuoria kiinnostavissa asioissa, on yksi ohjaustyön tavoite (ns. Ruuti- vaikuttamistoiminta). Vaikuttamistoiminnan rakenteena nuorisotaloilla pidetään ns. talokokouksia kahdesti kuukaudessa, tämä on ollut yksi väylä ohjata nuoria päättämään yhteisistä asioista. Alueellisessa nuorisoyössä vaikuttamistoiminta tarkoittaa usein vahvaa yhteistyötä läheisten koulujen kanssa. Yhteistyön pohjalla on virastojen johdon tasolla toimintaa ohjaavat sopimukset mm. työnjaoista, osasta rakenteita ja keskeisistä toimintaperiaatteista. (Helsingin kaupunki Nuorisasiankeskus 2012.)

Nuorille annetaan mahdollisuuksia vaikuttamiseen mm. luomalla tukirakenteita yhteisten asioiden käsittelyyn sekä avaamalla mahdollisuuksia käydä vuoropuhelua päättävien virkamiehiin sekä poliittisten päättäjien kanssa. Vaikuttamistoiminnan yksi rakenne on Helsingissä nuorisotoimessa Ruuti-ydinryhmä ja sen muut toimintamuodot. Ruutitoimintaa varten osa tukitoimista on organisoitu viraston asiantuntijaryhmän kautta ja osa heistä työskentelee toimintamuodossa kokopäiväisesti. Ruuti- ydinryhmä on vaaleilla valittu. Olennaista on ollut panostaa vuoropuheluun nuorisotalojen nuorten toimintaryhmien sekä osallisuusohjaajien kanssa. Vaikuttamismahdollisuudet, toimintatavat ja menetelmät vaihtelevat alueittain, nuorisotoimen rooli on ollut edistää nuorten toimintaryhmien edellytyksiä osallistua järjestelmään kautta vaikuttamiseen koko ajan vahvemmin. (Helsingin kaupunki Nuorisoasiankeskus 2012.)

**Nuoret vapaaehtoiset toimijat** ovat pääsääntöisesti yli 18- vuotiaita nuoria, joilla on halu olla mukana nuorisotalon toiminnassa sekä erilaisissa tapahtumien toteuttamisessa. He suunnittelevat, ideoivat, organisoivat ja tuottavat ohjaajien kanssa mm. erilaisia nuorten teemallisia iltoja ja toimivat vastuutehtävissä tapahtuman aikana. Nuoret saavat työskentelyyn tukea, ohjausta ja mm. Haaga-Kaarelan alueella spesifiä koulutusta toimintaan. Tämä toimintamalli on yksi nuorisotyön muoto nuorisotyöyksikössä. Esimerkiksi Kannelmäessä yksi keskeinen toimintamuoto, jossa nuoret vapaaehtoistoimijat ovat vahvasti mukana, on kerran kuussa pidettävä nuorten Megaparty . Vaikka nämä nuoret ovat jo usein jo yläikäisiä, tämän nuorten vapaaehtoistoimijoiden ryhmän toiminnallinen funktio on erilainen mm. vapaaehtoisten aikuisten ryhmään verrattuna. Toiminta on luonteeltaan sen tyyppistä, että käsitteenä sen voi liittää Ruuti-vaikuttamistoiminnan "kriteereihin", ryhmän toimimisen tukijärjestelmä kuitenkin organisoituu aina nuorisotalojen henkilöstön kautta.

**Aikuiset vapaaehtoistoimijat** ovat nuorisotalotyössä ennen kaikkea työntekijöiden tukena nuorten kohtaamistyössä ja edustavat läsnäolollaan toiminnassa mukana olevia aikuisia. Työtehtävät ovat moninaisia riippuen illasta. Osa aikuisista voi myös ohjata erilaisia yksikön kerhotoimintoja. Toiminta perustuu vapaaehtoisten aikuisten ja nuorisotyöntekijöiden yhteistyöhön. (Helsingin kaupunki Nuorisoasiankeskus 2012.) Tässä kasvatusyhteisö voitaisiin määritellä yhteisönä joka koostuu ammattilaisista ja vapaaehtoistoimijoista. Tämä yhteisö ei synny itsestään vaan tarvitsee tuekseen tietoisien tahtotilan ja ymmärryksen erilaisista työrooleista sekä tehtävistä joita yhteisön toimintaan liittyy. Tahtotilasta taas pitäisi olla yhteinen käsitys, se taas muuttaa sitä miten mm. työyhteisö tulisi nähdä uudella tavalla.



## 6 NUORISOASIANKESKUKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMISEN METODOLOGIA

Tutkimuksen yhteiskunnallisena tehtävänä on tuottaa tietoa, jolla ajatellaan olevan merkitystä laajemmin. Sen tehtäviin liitetään yleensä ilmiöiden kuvaamisen, merkityssuhteiden, erilaisten näkökulmien tai jäsennostapojen yhteyttä tutkittavassa ympäristössä sekä niiden näkyväksi tekemistä. Tutkimuksella on yleensä vaikutuksia toimintaympäristöön ja ne rakentavat sekä tuottavat toiminnallaan tutkittavaa todellisuutta. Tutkimus saa aikaan seurauksia, vaikuttaa toimintaan ja käsityksiin sekä muuttaa usein käytänteitä. Onkin tärkeä kysyä itseltään; mitä tutkimus tuottaa ja miksi, sekä arvioida kenen hyödyksi tietoa tuotetaan. (Saari & Viinamäki 2007, 24.)Tässä osiossa pyrin kuvaamaan kehittämismenetelmiä tutkimustyössä sekä joitakin perusteluja erilaisten valintojen pohjalla.

### 6.1 Kehittämisen tutkimukselliset tavoitteet, -menetelmät ja - tiedon intressit

Organisaatiossa työelämän kehittämisellä pyritään yleisesti jonkun asiantilan osalta muuttamaan vallitsevia käytänteitä ja parantamaan toimintoja tai palvelua. Muutoksen tukemiseen liittyy taas ajatus tarpeen tiedostamisesta, kehittämisideoista sen toteuttamiseen sekä mm. arviointi muutoksen etenemisestä. Opinnäytetyöprosessi kokonaisuutena on yksi osa Alueellisten palveluiden osaston (Alpo) vapaaehtoistoiminnan kehittämistä Helsingissä nuorisoasiankeskuksessa(Nk). Kyseessä on Pvl- toimintaan vuosina 2004- 2007 liittyvä jatkokehittäminen, joka on tarkoitus saada päätösvaiheeseen opinnäytetyönä keväällä 2013. Kehittämisen tavoitteena on vaikuttaa nuorisotyön ammattikäytäntöjen kehittymiseen erityisesti vapaaehtoisten aikuistoimijoiden kanssa. Tavoitteena on mm. tarkastella henkilöstön ja vapaaehtoisten aikuisten yhteistoimintaa tukevia, käytänteitä, kuvata ja tehdä näkyväksi niistä joitakin. Kehittämisen kautta tavoite toivottavasti näkyy tulevaisuudessa henkilöstön tietoisien toiminnan kautta. Sen pohjalta syntyneitä toimintamalleja voitaisiin soveltaa työyhteisöjen tapaan toimia ja lopulta se välittyisi kumppanuudessa vapaaehtoisten kanssa sekä nuorisotyössä alueilla.

Tavoitteena on1) että henkilöstö olisi tietoinen ammattiroolista, jota onnistunut yhteistoiminta vapaaehtoisten toimijoiden kanssa edellyttää osaamisena sekä toimintojen rakenteiden luomisessa. Tarkoituksena on tunnistaa, kartoittaa ja kuvata yhden työyhteisön henkilöstön kautta miten vapaaehtoiset aikuiset on saatu kiinnittymään paikallisiin yhteisöihin työntekijöiden rinnalle.

Toisena tavoitteena on 2) nostaa näkyviin työntekijän ammattitaitoon liittyvää osaamista ja ”osaamisen jakamisen” vaateita työskentelyssä vapaaehtoisten aikuisten kanssa.

Kehittämisen tavoite 3) on mallintaa henkilöstölle onnistuneita yhteistoimintaa tukevia käytänteitä työvaiheineen.

Alkuperäinen ajatukseni oli toteuttaa opinnäytetyöhön liittyvä kehittämistoiminta enemmän henkilöstöä osallistavana esimerkiksi toimintatutkimuksellisenä kehittämishankkeena nuorisotyöyksikössä. Tähän näkemykseen sain opintoprosessin aikana tukea mm. ensimmäisessä opinnäytetyöseminaarissa vuonna 2008. Tämän jälkeen kuitenkin suunnitelmat muuttuivat pitkän opintojakson, työtehtävien vaihtumisen sekä monien tekijöiden seurauksena. Kehittämisen tavoite liittyy kuitenkin keskeisesti henkilöstön rooliin vapaaehtoistoiminnoissa ja niiden organisoimisessa. Tuloksien pohjalta tehdyt mallit ja niiden hyödyntäminen työssä vaikuttaa käytänteisiin vasta vähitellen ja sen jälkeen kun tämä opinnäytetyö on valmis.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan lähtökohdissa on mielestäni yhtymäkohtia erilaisiin suuntauksiin. Alkuperäisen kehittämisasetelman muutoksien jälkeen opinnäytetyössä on elementtejä myös tutkimustyyppisestä työn kehittämisestä. Kehittämisen eteneminen on hahmotettavissa mielestäni osittain määritellyn etenemismallin mukaisesti. Kehittämisen tarveanalyysia ja opinnäytetyösuunnitelmaa jäsensikin lineaarinen tarkastelumalli. Tuolloin kuvasin kehittämistä mm. projektityön mallin kautta ja hahmottamisen tukena käytin apuna tyypillistä lineaarisesti etenevää suunnittelumallia. Sen tyypillisiä kehitysvaiheita ovat; suunnittelu, käynnistäminen, toimeenpano, ohjaus ja arviointi. (Rantanen 2008, Silfverberg 1996, 19- 22.) Mm. opinnäytetyösuunnitelmaa lineaarisen mallin ajattelutapa tuntui selkeyttävän. Omassa tutkimustoiminnassa prosessiomaisuus korostui mm. erilaisten aineistojen analyysivaiheessa ja teoreettisen kehyksen vuoropuhelussa. (Aaltola & Valli 2001, 79-81, Hirsjärvi & Hurme 2011)

Tutkimuksellisenä lähestymistapana tapaustutkimus sopisi kuvaamaan kehittämisen perusajatuksista. Lähestymistapa puoltaa paikkansa yleensä silloin kun kyseessä on käytäntöön liittyvien ongelmien kokonaisvaltainen tarkastelu, jota ei voi tehdä irrallaan ilmiöstä, paikallisesta kontekstista, yksittäisestä tilanteesta tai tapahtumaketjusta. (Ahonen 1994, 11.) Näin ollen opinnäytetyön voisi ymmärtää tapaustutkimuksellisenä. Tyypillisesti tapaustutkijaa kiinnostavat luonnolliset tilanteet ja ne merkitykset jotka henkilö antaa toiminnoilleen ympäristössään. Niiden pohjalta voi mm. pohtia omia kokemuksiaan sekä oppia uutta. (Ahonen 1994, 12 -13.) Tapaustutkimuksessa monien menetelmien yhteiskäyttö osana tutkimusongelman selvittämistä on yleistä. Tiedon ja tuloksien hyödyntämisessä on oleellista huomioida sen ankkuroituminen vahvasti paikalliseen kontekstiin (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-12). Tapaustutkimuksessa yksinkertaistaen voidaan lähteä liikkeelle kahdella eri tavalla; kiinnostavan tapauksen löytämisestä ja siihen liittyvän pohdinnan kautta mistä tapaus kertoo( tutkimuskohde) tai toisaalta tutkimuksen kohde voi olla jo selvillä. Jälkimmäisessä etsitään tapaus, jossa päästään käyttämään ja kehittämään tiettyjä käsitteitä. Tyypillisesti tapaustutkimus on usein jotain näiden kahden tavan väliltä. Havaintoyksikkönä voi olla ihminen, yhteisö, kaupunki tai esimerkiksi organisaatiot prosesseineen. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10-11.)

Laadullisessa tutkimuksessa tiedon keruun instrumenttina on ihminen, tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Laadullisessa aineiston keruussa suositaan metodeja, joilla saadaan näkyviin tutkittavien ”ääni”. Menetelmiä ovat mm. osallistuva havainnointi, teemahaastattelut ja erilaisien dokumenttien tai tekstien analyysit. Tarvittaessa tutkija voi käyttää apunaan aineiston keräämiseksi lomakkeita tai testejä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 181-186.) Alasuutarin mukaan (1999) empiirisen aineiston paikallinen selittäminen on laadullisen tutkimuksen ydintä. Mitä paremmin tutkija onnistuu lähestymään aineistoa ja ilmiöitä avoimin silmin, sulkematta mitään omien kiinnostuksen kohteiden ulkopuolelle, sitä rikkaampi aineisto ja siitä tehtävät löydökset tai teoreettiset ideat. Haasteena on, että havaintoja tulisi tehdä kaikesta mahdollisesta ja teoreettisen kehyksen varassa edeten osoittaa johtopäätelmien yleistettävyyttä laajemmin askel askeleelta. (Alasuutari 1999, 262 -264.)

Parempi viikonloppu- toimintakonseptia ja vapaaehtoistoimintaa kohtaan on osoitettu kiinnostusta laajemmin eri vaiheissa. Minuun on oltu yhteydessä erityisesti vapaaehtoisten toimijoiden roolista niin järjestö- ja yhdistystoimijoiden taholta (Aseman lapset, Walkers, Pienperheyhdistys jne. )oppilaitosten opiskelijoiden toimesta sekä myös eri kunnista (mm. Lahti, Askola, Tampere, Vaasa, Pori, Vantaa ja Varkauden nuorisotoimi). Vapaaehtoisten kouluttamisen malliin on käynyt tutustumassa myös Tallinnan nuorisotoimen johto sekä joitakin työntekijöitä ja nuorisotutkija. Yhteistyö on jatkunut myös siirryttyäni toisiin tehtäviin. Tallinnan nuorisotoimea on kiinnostanut yhteistoiminta vapaaehtoisten kanssa. Tallinnassa nuorisotyön tukemiseen on etsitty vapaaehtoisia ja myös aloitettu yhteistyö heidän kanssaan joillakin alueilla. Vuonna 2009 olin yhteisessä tilaisuudessa henkilöstön ja johdon ”kouluttajana” ja yhtenä työseminarin vetäjänä. Nykyään yhteistyö- ja konsultointipyynnöt tulevat suoraan vapaaehtoistyön koordinaattorille, joten kiinnostuksen laajuudesta en osaa kertoa enempää. Uskon, että opinnäyte kiinnostaa myös muita, ja se on hyödynnettävissä laajemminkin.

#### 6.1.1 Kehittämisen ontologiset kysymykset

Soveltavan tutkimuksen lähtökohtana ovat usein käytännön ongelmien ratkaisut sekä pyrkimys tuottaa ilmiöiden ymmärtämisen kannalta tietoa, jonka pohjalta löydetään erilaisia keinoja tilanteista selviämiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 19- 20.) Tutkimuksen ontologiset kysymykset vastaavat siihen, miten tutkija ymmärtää kehittämisen ja tutkimuksen kohteena olevan todellisuuden ja perustelee sitä kautta oman tutkimuksensa. Näin ollen mm. tutkijan eettiset valinnat ja positio liittyvät jo lähtökohdiltaan olennaisesti mm. tutkimuksen kohdentumiseen ja aiheen valintaan. ( Saari & Viinamäki 2007, 17.)

Pvl- toiminnassa on kertynyt paikallisia toimintatapoja nuorisotyöntekijöiden sekä vapaaehtoisten yhteistyön pohjalle. Työtavat yhteistoimintaan poikkeavat nuorisotyöyksiköiden välillä, eikä niistä ole dokumentoitua mallia tai kuvausta. Tieto mm. yhteistyötavoista, rakenteis-

ta ja osaamisen vaateista on vahvasti vielä näkymätöntä tai ihmisten mukana kulkevaa. Tämä nostaa mielestäni kehittämistyössä keskiöön henkilöstön osallisuuden roolin. Alastalo (2005, 57) kuvaa erilaisten haastattelujen tai kyselyiden yleisyyttä, käyttöä ja merkitystä mm. sosi-aali- ja yhteiskuntatieteissä sillä, että samat ihmiset ovat yhtäältä tiedon kohteita ja tiedon lähteitä. Näin ollen on luonnollista ja järkevää kysyä asioita heiltä itseltään. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 57). Henkilöstön rooli korostuu tiedon antajina muuta aineistoa täydentäen ha-vaintoaineistossa ja tehtyjen tutkimushaastattelujen kautta. Toinen henkilöstöä osallistava menetelmä on osallistuvaan havainnointiin perustuva vierailu tutkimuskohteena olevassa nuori-sotyöyksikössä kahden eri vierailun yhteydessä.

Opinnäytetyössä on tarkastelen henkilöstön ja vapaaehtoisten aikuisten yhteistoimintaa ja yhteistyötä. Pvl- viikonloppuhankkeen loppuarviointi 2007 nosti esiin kaksi erityistä jatko-panostusta vaativaa näkökulmaa, yhtäältä henkilöstön väsymisen sekä toisaalta nuorten mie-lenkiinnon vähenemisen. (Auruksenaho ym. 2007.) Mielestäni Nk toimii vastuullisesti ja eetti-sesti oikein jos sillä on tarjota kiinnostuneille vapaaehtoisille heitä tukeva toimintaympäristö ja apua työskentelyyn nuorten parissa. Olisi eettisesti arveluttavaa, mikäli mahdollisiin toi-minnallisiin esteisiin ei paneuduttaisi tietoisesti, paitsi vapaaehtoisten tukemisen näkökul-masta, myös työntekijöiden saaman hyödyn sekä nuorten erilaisten tarpeiden näkökulmasta.

Opintojen alkuvaiheessa päädyin rajaamaan opinnäytetyön koskemaan ensisijaisesti niitä käy-tänteitä, joilla vapaaehtoisten aikuisten toimintaa organisoidaan paikallistasolla. Näin ollen tuo taso tarkoitti tässä työelämälähtöisessä hankkeessa tutkimisen tärkeänä kohteena nuori-sotyöyksikköjä. Tämä oli mielestäni haastava, ja osin myös nuorisotyöyksiköitä "arvottava" lähtökohta. Valinnan kohteen perusteiden pohjalle oli eettiseen toiminnan näkökulmasta mie-tittävä työssä hyvät ja positiiviset "lähtöasetelmat". Tämä muun muassa vaikutti siihen että en esimerkiksi valinnut kohteeksi vertailtavaksi kahta, toisistaan täysin poikkeavaa nuoriso-työyksikköä vapaaehtoistoiminnan organisoinnin ja tilastojen näkökulmasta. Niistä toisessa vapaaehtoistoiminta kaikilla kriteereillä "punnittuna" olisi ollut onnistunutta ja toisessa ei. Näinkin olisin voinut tehdä. Tällä lähestymistavalla uskon, että kehittämisen tulosten hyödyn-täminen mm. maastoutuksen apuna, olisi tuottanut sen sisäisen "käyttöarvon" näkökulmasta jatkossa haasteita. Pohdinnan jälkeen päädyin valitsemaan tarkastelun kohteeksi nuoriso-työyksikön, jossa onnistumista kuvaavilla kriteereillä, näyttäisi olevan jotain sellaista, minkä soveltamisesta hyvänä käytäntönä muillakin voisi olla hyötyä.

Valinta vaikutti oikeastaan jatkon osalta kaikkiin seuraaviin valintoihini; muun muassa teo-riapohjan muodostamiseen, tutkimusmenetelmien valintaan, tiedonkeruun ja informaatioläh-teiden valintaan sen eri vaiheissa, analyysiin sekä kirjoittamisen eettiseen pohdintaan jo en-nakoivasti. Oikeastaan vaikutusseuraukset jatkuivat koko työskentelyni ajan. Se vaikutti myös siihen miten hyödynnän aikaisemman tuotetun runsaan, kokemuksiin ja empiriaan pohjautu-

van materiaalin teoreettisessa pohdinnassa, ja minkälaisia tulkintoja tai johtopäätöksiä materiaalista voin tehdä, sekä kuinka yleisluontoisena tai luotettavana niitä voi pitää. Pyrin vaikuttamaan näihin muun muassa melko tarkalla aineiston kuvailulla ja "tarkalla" kirjaamisena. Tästä johtuen osataan raportin luettavuus hieman kärsi ja ilmaisussa tukena pyrin käyttämään grafiikkaa luettavuutta selkeyttävänä.

Tiedon intressi liittyy ensisijaisesti nuorisotyön käytänteiden kehittämiseen. Opinnäytetyössä lähtökohtana on omin sanoin ilmaistuna ns. "arkiteoriaan ja kokemukseen pohjautuva" teoreettinen kehys nuorisoasiankeskuksen paikallisen vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa. Näkökulmana painotan henkilöstön kokemuksia toimintamalleista, arjen yhteistyökäytännöistä ja työtavoista vapaaehtoisten aikuisten kanssa. Tutkimuksen keskiössä on nuorisotyöntekijä sekä ne käytännöt, joita yhdessä nuorisotyöyksikössä on kehitetty kumppanuussuhteissa vapaaehtoisten aikuisten kanssa. Mielestäni on tärkeää, että olemassa olevien toimintamallien käyttökelpoisuutta tarkastellaan nuorisotyöyksikössä "käyttäjän", eli tässä tapauksessa henkilöstön näkökulmasta. Henkilökohtainen tiedon intressi liittyy organisaation vastuulliseen tapaan kehittää työtä pitkäjänteisesti. Haluan saada toimijoita tukevaa "hiljaista tietoa"; rakenteita ja toiminatamalleja sekä osaamista näkyväksi ja edelleen sovellettaviksi. Tiedon intressi ohjaa mm. kehittämismenetelmiä sekä aineistonkeruun muotoja.

#### 6.1.2 Kehittämisen epistemologiset kysymykset

Epistemologia pyrkii vastaamaan siihen miten tutkimuskohdetta voidaan tutkia ja miten tarvittua tietoa saadaan. Tuolloin lähtökohtaisesti on läsnä näkemys että ilmiön tai kohteen ymmärrys syntyy kun sitä tarkastellaan totaliteettina. Tuolloin kokonaisuutta voi ymmärtää osiensa kautta ja osat saavat merkityksensä yhteydessään kokonaisuuteen. Kehittämisessä tämä voisi tarkoittaa mm. sitä että vapaaehtoisten ohjaamiseen liittyviä tekoja, tai yhteistoimintaa, ei voi mielestäni tarkastella täysin irrallisena johtamisesta tai henkilöstön osaamisen ja motivoitumisen kysymyksiä. Paikallisesti taas yhteistyössä synnytettyihin työtapoihin tai käytänteisiin on monitasoisia ja myös vain paikallisia perusteita. Kartoittaessani näitä yhteyksiä, erilaisten suhteiden löytämiseksi mm. suhde- ja merkityskarttojen piirtämisestä oli apua. ( Saari & Viinamäki 2007, 17- 19.)

Kehittämisen lähtökohdissa huomioin moninaiseen aineiston, jota hankkeessa on jo kerätty teoriaperustassa. Kokonaisaineisto on moninainen ja monilla eri menetelmillä kerätty. Teoriakehyksessä käytetty aineisto on osittain muiden tuottamaa (mm. arviointitutkimus Pvl-hankkeesta ja opinnäytteet ). Teoriaperustassa käytetty aineisto on osin eri henkilöiden tuottamaa ja aineisto täydentyy uudella kerätyllä aineistolla prosessin aikana. Näin ollen kokonaisaineiston keräämiseen ja teoriaperustaan voisi mieltää monilla eri nimillä olevan menetelmäkäsitteen, eli triangulaation-, kirkastamisen-, tai nykyisellään ns. "ankkuroidun" teorian

kehittämisen menetelmät. Triangulaatiossa yhden menetelmän rinnalle on etsitty muita tapoja saada tietoja, joita esim. vertaillaan toisiinsa. Aineistoa voidaan myös kerätä usean tutkijan toimintana (tutkijatriangulaatio) tai hyödyntämällä erilaisia aineistoja toistensa täydentäjinä. Monien menetelmien yhteiskäytöllä tai useiden tutkijoiden tai aineistojen yhdistelmillä ajatellaan lisättävä mm. tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2010,233; Hirsjärvi & Hurme 2011, 38) Hirsjärvi ja Hurme (2011, 39) jatkavat että mm. menetelmätriangulaatio voi tarkoittaa kahta lähestymistapaa; eri menetelmiä käytetään samassa tutkimuskohteessa, tai että samaa menetelmää käytetään eri tilanteessa. Omassa aineiston keruussa "kenttätyössä" kerään tietoa sekä havainnoimalla että teemahaastatteluin, mm. tästä koostuu mielestäni kehittämiseen liittyvä primääriaineisto sekä muu "taustottava" (itse) kerätty materiaali .

Kehittämisen tukena ovat muut dokumentoidut aineistot; viikonlopputoiminnan tilastoaineistot sekä muu materiaali. Tarvekartoituksessa yhtenä metodina käytin olemassa olevan tiedon analyysia; tieto pohjautui hankkeesta aikaisemmin tilattuun monitahoarviointiin, tilastotietoon, erilaisiin selvityksiin ja kokemukseeni pvl- toimintakonseptin kehittäjänä . Käytin mm. aiheen rajaamiseen SWOT- analyysiä, se on melko yleinen projekteissa ja analyysissa käytetty työkalu. Silfverbergin mukaan (37) mm. projekteissa kehittämisen valintojen tueksi sekä sisälöksi pitäisi löytää tehokkain tapa käyttää olemassa olevia resursseja tärkeimpien ongelmien ja syiden ratkaisemiseksi. (Silfverberg 1996,37.)

Nostin Pvl- hankkeen analyysissä keskiöön nuorisotyöntekijöiden osaamisen ja ohjaajien toiminnan merkityksen vapaaehtoisten kanssa myös määrällisiin käyntikertoihin vaikuttavaksi, sekä sitä kautta nuorisotyöntekijän keskeisen roolin Pvl- toimintakonseptissa vakiinnuttamisvaiheessa. Tavoitteena oli mm. kartoittaa ja selkeyttää niitä tekijöitä paikallisissa yhteisöissä joilla voidaan tukea henkilöstöä työroolin omaksumisessa. Kehittämisen kautta etsin toimivia, käytössä olevia menetelmiä sekä hyviä käytäntöjä toimintojen organisoimisessa alueen vapaaehtoisten kanssa. Oletukseni on että mallintamisella ohjaajien työskentelyä, "menestyksekäs toiminta" hahmottuu selkeämmin tukemaan ohjaajien roolin muutosta. Muutos taas tukisi ohjaajan aktivoijan roolia yhteisössä, näin saataisiin myös nuoria palvelun vastaanottajasta toimijoiksi sekä toiminta sitä kautta vetovoimaiseksi.

## 6.2 Tiedon keruu- ja analyysimenetelmät kehittämistyössä

Vapaaehtoistoiminnan vakiintuessa kokemukset järjestelmän vahvuuksista ja heikkouksista ovat jäsentyneet ohjaten kohdentumista mielestäni keskeisimpiin kysymyksiin. Kehittämisessä on hyvä hahmottaa keskeiset ongelmat, riskit, esteet ja mahdollisuudet ja realistiset kehukset työskentelylle. Valittujen menetelmien tai toimintojen tulisi vastata kehittämistehtävän kanalta priorisoituihin tavoitteisiin. Mitattavissa olevat tulokset taas tulisi kytkeä yleiseen päämäärään tai kehitystavoitteeseen joita ei välttämättä saavuteta vain kehitteillä olevalla

hankkeella. (Silfverberg 1996,37.) Aikaisemmin toteutetusta kehittämistoiminnasta välittyi mm. saatujen kokemusten kautta vapaaehtoisten resurssin hyödyntämättömyys nuorisotoiminnoissa, henkilöstön uupuminen ja henkilöstöä sitouttavan johtamisen merkitys.

Koska tietoa kehittämien tueksi ja mm. tilastoja oli kertynyt vuosien varrelta, tein mm. rajauksia tiedon tarpeellisuudesta koko ajan. Koin pystyväni tekemään tarvittavat valinnat keskeisistä teoista ja ratkaisuista kehittämisen "sisältöjen" suhteen. (Silfverberg 1996, 37.) Materiaali ja tehty analyysi ovat osana työn teoriakehystä. Lähemmän tarkasteluun alle valitsin aikaisemman selvitykseni jälkeen nuorisotyöyksikön, joissa toiminta on ollut vetovoimaista, vapaaehtoisia aikuisia ja nuoria on ollut mukana paljon sekä yhteisöllisyyttä ryhmän sisällä on rakenteilla tuettu ja ylläpidetty. Näillä kriteereillä kohteeksi valikoitui Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikkö (HaKaNy) keväällä 2008. Siellä toiminta vapaaehtoisten aikuisten kanssa on ollut pitkään osana toimintaa ja toimintamalli mielestäni oli jäsennetty hyvin. Kyseiseen nuorisotyöyksikköön muiden tavoin on kohdentunut mm. henkilöstön sopeutukset sekä vakanssien tyhjänä pitämisen velvoite. Nykyään toiminnanjohtajan lisäksi siellä on n. 14 työntekijää vakansseilla, heistä osaa haastattelin. Lisäksi yksikössä toimii työntekijä Romanin nuorisotyössä ja pääosa hänen työpanoksestaan kohdentuu ko. toimintaan.

Yksikön ensimmäisen osallistuvan havainnointiin liittyvän vierailun tein 20.8.2008 henkilöstön ja vapaaehtoisten yhteisessä yökahvila- ja vapaaehtoistoiminnan "starttipäivässä". Tavoitteena oli myöhemmin haastatella 6 nuorisohjaajaa ko. yksiköstä sekä yksikön toiminnanjohtaja. Alustava ajankohta kehittämistyössäni oli tuolloin vuosi 2009. Yksikössä kuitenkin alkoi samanaikaisesti avoimen nuorten illat - toiminnan ja nuorten osallisuuden tutkimus- ja kehittämishanke. Kyseessä oli toimintatutkimuksellinen prosessi, jossa ko. nuorisotyöyksikön henkilöstö nuorten kanssa oli vahvasti mukana. Kehittämistyön aloittaminen ko. yksikössä toimintatutkimuksellisenä hankkeena tuolloin samanaikaisesti olisi ollut paitsi kohtuutonta heille, niin muuten myös mahdotonta. Toinen ajatteleni nuorisotyöyksikkö, jonka katsoin v. 2008 olevan joitakin osin mahdollinen varasijalla oleva nuorisotyöyksikkö ("kriteerit" osin täyttävä) osallistui tuolloin myös ko. tutkimusprosessiin. Vuoden 2009 jälkeen pidin opinnoissa henkilökohtaisista syistä kahden vuoden tauon.

Jatkoin opintoja vuonna 2012 ja otin opintojen loppuun saattamista varten työlomaa. Keväällä 2012 jatkoin kehittämisen parissa opiston opinnäytetyön opettajan ohjauksessa ja tuella. Tapasin silloin ennakoon sovitusti nykyisen vapaaehtoistyön koordinaattorin saadakseni mm. viraston vapaaehtoistoiminnan tukikokonaisuudesta käsityksen ja paikallisen toiminnan nykyisestä organisoimisesta yleiskuvan. Huttunen (2010,58) toteaa kokemuspohjaiseen kenttätutkimukseen kuuluvana näkökulman mm. haastattelu- ja havaintoaineiston huolellisesta kontekstoinnista. Hän (2010) toteaa että haastattelut tulevat ymmärretyksi ainoastaan suhteessa muuhun aineistoon. Tämän vuoksi mm. monien eri tiedonhankintatapojen käyttö osana opin-

näytetyötä on ollut perusteltua ja tilanne kartoitukseen sekä kehittämisen näkökulmasta jopa välttämätöntä. ( Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 58-59.)

Koordinaattorin asiantuntijahaastattelu oli 14.3.2012. Vapaaehtoistoiminnan käytänteitä, ja paikallisia tukirakenteita tarkastelin asiantuntijan (koordinaattori) avulla ennen HaKaNyssa tehtävää Megapartyillan havainnointikertaa ja varsinaisten teemahaastattelujen aloittamista. Lisäksi päivitin hänen avullaan omaa tietoperustaa opinnäytetyötä varten. Alastalon mukaan (2005, 59- 60), asiantuntijahaastattelulla voidaan tarkoittaa sellaista haastattelua, jossa henkilö valikoituu tehtävään jonkun organisaation edustajana työroolinsa kautta, tai oman tehtäväalueensa asiantuntijana. Tuolloin ei välttämättä olla kiinnostuneita heidän henkilökohtaisista kokemuksista tai ajatuksista. Asiantuntijana oli siis viraston vapaaehtoistoiminnasta vastaava koordinaattori. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 59-60).

Ruusuvuoren ja Tiitulan mukaan (2005, 23) on tärkeä erotella tutkimustehtävään suuntautuva institutionaalinen aineistonhankintatapa eroina arkikeskustelujen ja tutkimukseen liittyvien haastattelumuotojen välillä. Näin on hyvä toimia, vaikka haastattelut voivat näyttäytyä osittain myös spontaaneina keskustelutilanteina. Tutkimushaastattelijalla on tiedon kerääjän rooli ja vastaajalla tiedon antajan rooli. Haastattelu tähtää aina päämäärähakuiseen tiedonhankintaan, jolla tähdätään informaation keräämiseen ja tästä näkökulmasta se poikkeaa tavallisesta keskustelusta. Osallistujat toteuttavat taas tilanteeseen liittyviä tehtäviä keskustelun keinoin, tarkka dokumentointi ja tallentaminen jäsentävät tilannetta tutkimukselliseen toimintaan liittyväksi. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 23; Hirsjärvi & Hurme 2011, 42-43.)

Keskustelun tavoitteena oli saada esiin ”lähihistoriaa” koskevat yhteistyömuotojen kuvaukset sekä tuen muodot jo olemassa olevissa rakenteissa asiantuntijan kokemustiedon pohjalta (virasto- ja osastotasolla). Tein keskustelusta muistiinpanot, joita täydensin kotona. Keskustelin koordinaattorin kanssa mm. ennen kuin aloitin teemahaastattelukierroksen HaKanyssa. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 59- 60.) Osittain standartoidun haastattelumuodon valinnalle on luonteenomaista että jokin haastattelun näkökohdista on lyöty ennalta ”lukkoon” tiettyjen käsiteltävien aihepiirien osalta. Haastattelussa tuotettu aineisto toimii kehittämisen resurssina ja jatkoaikeita suuntaavana. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 10-11; Hirsjärvi ym. 2010, 208.)

Alasuutarin mukaan (1999, 269) kvalitatiiviseen tutkimusprosessiin ei yleensä kuulu hypoteesi- en esittäminen. Niitä tehdään esim. silloin kun kyseessä on aihealue joka joitakin osin tunnetaan entuudestaan. Hypoteeseja ei vain yleensä muotoilla ennakkoon, vaan ne muotoutuvat vähitellen tutkimuksen ja analyysin edetessä ja luulen että tämä näyttäytyy myös omassa tutkimustyössä, sillä taustamateriaali teoriakehyksessä ohjasi jo varmasti ajatteluani. Hypoteeseja voi testata esittämällä kysymyksiä, jotka antavat tutkittavalle ilmiölle lisävalaistusta, ja täydentävät sekä elävöittävät kuvaa tai helpottavat tulkintoja, joiden pohjalta ilmiö kult-



tuurissa ymmärretään. Mm. haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa näistä vastaajan ajatuksista, kokemuksista ja käsityksistä (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Tärkeää on varmistaa että todistusaineistoa kerätään voimavarojen puitteissa mahdollisimman monipuolisesti. Osin tästä syystä vierailin "kentällä" yksikön tilaisuuksiin osallistuvana havainnoitsijana. Yleisesti ottaen tämän pitäisi lisätä sekä aineiston keruun että tutkimuksen luotettavuutta. (Alasuutari 1999, 269 - 274.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysin lähtökohtana on kehittää aineistoista käsitteellistettyjä ydinteemoja ja tehdä luokitteluja niiden pohjalta (sisältöanalyysi). Laadullisen aineiston ollessa kyseessä analyysivaiheessa on hyvä pyrkiä pääperiaatteissaan sellaiseen analyysitapaan joka tuo parhaiten vastauksen esimerkiksi tutkittavaan asiaan (Hirsjärvi ym. 2010, 224). Analyttisen ja synteettisen vaiheen jälkeen pyritään yleensä löytämään kokonaisrakenne ja juoni, joka välttää teemojen liiallisen pirstaloitumisen ja kannattaa aineistoa. (Heikkinen ym. 1999, 77.) Ilmiöiden ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein kvalitatiivista analyysia ja päätelmien tekoa, kun taas niitä selittävässä tavassa on usein tilastollisen aineistoanalyysiä ja päätelmien teko. Usein nämä ovat tutkimustyössä käytettyinä myös rinnakkain. Näitä molempia tapoja koen käyttäneeni muun muassa teemahaastattelujen sisältöä analysoidessani. (Hirsjärvi ym. 2010, 224- 225.) Lisäksi käytin sisältöanalyysimenetelmää kehittämiseen liittyvien aineistojen yhdistelemisessä tulintoja tehdessä (taulukointi ja laskenta). Apunani mm. havaintoaineiston työstö- ja luokitteluvaiheessa oli erilaiset kuvat ja merkityssuhdekartat mm. vapaaehtoisten, henkilöstö, koordinaattorin ja organisaation johdon välillä. Tavoitteena oli saada "kiteytetty kokonaisuus" aineistosta mm. niin että pystyn tekemään mm. vertailua muuhun aineistoon mm. johtopäätelmiä ajatellen. Koin että esittäminen kuvana auttaa lukijaa selkeyttämään mm. tuloksia paremmin kuin pelkkä teksti tai taulukko.

Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen toteavat nyrkkisääntönä kuvien ja taulukoiden käyttämisestä että niitä on hyvä käyttää juuri silloin, mikäli niiden visualisointi helpottaa lukijan mahdollisuutta ymmärtää esim. tutkimusasetelmia tai analyysin yksityiskohtia (Ruusuvuori ym. 2010, 26). Aineistojen osittainen yhdistäminen tapahtui siinä vaiheessa kun sain myös teemahaastattelujen analyysin valmiiksi ja haastatteluista koostettua syntyneet "mallit". Tämän jälkeen palasin taas katsomaan ja tarkastelemaan sekä tarveanalyysin tuottamaa materiaalia että teoreettista viitekehystä niiden pohjalta. Johtopäätökset ja pohdinta osuuden kirjoitin tekstiin tämän jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2010, 232-233; Aaltola & Valli 2001)

### 6.3 Eettinen toiminta kehittämistyössä

Kehittämisen tarkastelu eettisistä lähtökohdista on haasteellista. Eettisten ristiriitojen etsiminen tai eettistä toimintaa uhkaavien tekijöiden listaaminen ei liene ole hankalaa, rajaamisen taito tutkimuksen kannalta olennaiseen on. Yhtäältä oman toiminnan tarkastelulle voi olla

aiheen valintaan liittyvä eettinen pohdinta, toisaalta taas kehittämisen menetelmien selkeä ”hygieniä” tarkastus. Kolmantena voisi olla omaan position tai vaikkapa käytetyn aineiston tarkastelu, onhan melko laaja ja osittain kerätty sekä analysoitu muiden toimesta. Hirvosen mukaan (38) tutkijan velvollisuus on epäillä, kyseenalaistaa ja suhtautua kriittisesti aikaisempaan; tämä on päättymätön prosessi tutkimuksen teossa, joka läpäisee uskonnot, ideologiat, aikaisemmat totuudet, instituutiot ja käytänteet. Sitä ei saa alistaa millekään ajattelutavalle tai auktoriteetille. (Hallamaa ym.2006, 38- 40.)Hirsjärvi ja Hurme (2011, 20)mainitsevat tyyppillisesti ihmisiin kohdistuvana keskeisimpinä pidettyinä eettisinä periaatteina informointiin perustuvan suostumuksen, luottamuksellisuuden, seurauksien huomioinnin ja yksityisyyden.

Keskeistä tutkimuksen näkökulmasta on että tunnistaa eettiset kysymykset prosessin aikana ja kykenee erottamaan niistä tekemisen sekä ilmiön kannalta olennaiset. Tutkijan tulee tunnistaa tutkimuksen kannalta asianosaiset, olla tietoinen heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan, miettiä vaihtoehtoisia eettisiä valintoja sekä lähestymistapoja ristiriitoinen sekä ottaa huomioon tarkastelussa roolinsa tutkimuksen päätöksien tekijänä. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 29- 32.)On hyvä tiedostaa tutkimuksen tekemisen olevan usein arvosidonnaista; joku kiinnostuu aiheesta tai erityisistä ilmiöistä (tuolloin mm. valintatilanne on itsessään arvottava), arvioi ja luokittelee merkityksellisiä asioita tai ilmiöitä suhteessa esim. työn tekemiseen. Tämä tuo eettisiä haasteita mm. työelämän tutkimukseen toimintakentällä. Raatikainen toteaa(104) että vaikka yleensä pyritään mahdollisimman vahvaan objektiivisuuteen ja arvovapaiseen toimintaan tutkimuksessa sekä esim. tuloksien tai johtopäätelmien käsittelyssä, voivat mm. aihevalinnat olla vahvasti arvolatauksellisia. (Hallamaa ym. 2006, 104.)

Eettinen toiminta oli huomioitava johdonmukaisesti mm. haastatteluprosessin kaikissa eri vaiheissa. Ennen tutkimuksen aloittamista otin kaikkiin haastateltuihin henkilökohtaisesti yhteyden ja selitin tarkasti mistä on kyse. Avoin, totuudenmukainen ja selkeä viestintä kehittäistyöhön osallistuville tahoille oli itseisarvo, jotta syntyisi luottamuksellinen vuorovaikutus yksikön henkilöstön kanssa. Eettisenä haasteena oli mm. oman position merkitys tutkimusprosessissa, sen analysointi sekä näkyväksi tekeminen. Näin ollen on tärkeä avata mm. oma neutraalius tai ainakin pyrkimys siihen. Tämän tein mm. aina haastattelujen alussa kertomalla ja muistuttamalla roolistani mm. opiskelijana ja tutkijana, en niinkään virastomme suunnittelijana. Lisäksi luulen että työtehtävissäni tapahtuneet muutokset (pois koordinaatiovastuusta) helpottivat muiden suhtautumista minuun ja minun suhtautumista mm. haastatteluista saatuaan informaation. (Ruusu vuori & Tiitula 2005, 17, 93- 94; Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Lisäksi mm. raportin dokumentoinnin osalta yksikön jäsenten anonymiteetti on iso haaste. Lähtökohtaisesti piti hyväksyä se että jäsenillä on oikeus jäädä pois niin halutessaan, sillä en usko että virastomme sisällä voisi rakentaa sellaista tapaa tai mallia joka suojaisi täysin osallistuvan tahon mukana olon paljastamatta kehittämistyöhön osallistuvaa nuorisotyöyksikköä.

Mukana olevan yksikön tuli olla tästä tietoinen. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 17- 18.) Osana aineiston hankintaa pyrin jatkossa sitä kuvatessa huomioimaan mm. niitä tapoja joilla halusin varmistaa mm. eettistä toimintaani erivaiheissa. Analyysi- ja kirjoittamisvaiheessa pohdin kovasti mm. aineistosta otettavia suoria lainauksia haastateltavien puheesta, sillä toimenkuvat, kulttuuri- ja kielitausta sekä tehtävien erityinen luonne viittaavat perustaltaan jo vahvasti juuri tiettyihin henkilöihin nuorisotyöyksiköstä tai toimenkuvan kautta tulevaan rooliin. Luulen että henkilöiden tunnistettavuus on suorien lainauksien osalta haaste yksityisyyden ja anonymiteetin suojauksessa viraston sisällä. Osana eettistä pohdintaa keskustelin asiasta myös opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa ja mietimme yhdessä erilaisia ratkaisuja mm. niiden käyttämiseen. Pyrin olemaan erityisen huolellinen lainauksien käytössä, ja poistin mm. vapaaehtoisten ja henkilöstön lempinimet aineistoista jos niistä oli maininta näytteen sisällä.

Saaren ja Viinamäen mukaan (2007, 19) eettistä toimintaa on että tutkija on kriittinen omille tiedonkeruun menetelmille, toimii avoimesti ja rehellisesti mm. tutkimuskohteen suuntaan josta tietoa etsitään. Se sisältää myös ajatuksen ihmisistä tiedon lähteinä; neutraalia suhtautumista voidaan korostaa puhumalla vastaajista mm. tutkimuksen kohderyhmänä. Vaihtoehtoisesti heidät voi ymmärtää subjekteiksi, tutkimukseen osallisiksi. Rooli voi vaihdella aina kokemusten tai näkemysten kertojasta tutkimuksessa tiedon prosessointiin ja arviointiin tutkijan kanssa. Opinnoissa ja työelämässä tapahtuneiden muutoksien jälkeen henkilöstön rooli kehittämisprosessissa jäi kapeammaksi ja osallisuus enemmän tutkimuksen informantteina sekä yhteisönä kohderyhmänä. (Saari & Viinamäki 2007, 126; Hirsjärvi & Hurme 2011, 42-43.)

Tyypillisesti eettisen toiminnan varmentaminen kehittämiseen syntyy silloin kun tutkimuksen lähtökohdat, pelisäännöt, hyvät käytänteet ja normistot hallitaan riittävällä tasolla laajalaisesti. Keskeisiä arvoja ovat mm. rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus, eettisesti kestävät menetelmät, toisten kunnioittaminen, avoimuus, hyvä valmistautuminen tutkimukseen ja tiedontuotanto (suunnitelma, toteutus & raportointi), sidonnaisuuksien (puolueettomuus), rahoitusten, oikeuksien ja velvollisuuksien esille tuominen sekä hallintaan ja henkilöstöön liittyvät kysymykset. (Hallamaa ym. 2006, 31- 32.) Toivottavasti onnistun ainakin osin välittämään tämä työssä ja kirjallisessa kuvauksessa.

## 7 AINEISTON KERUU JA OSALLISTUVA HAVAINNOINTI NUORISOTYÖYKSIKÖSSÄ

Havainnoinnin avulla on mm. mahdollista saada tietoa siitä toimivatko ihmiset niin kuin puhuvat tai sanovat toimivansa. Tieteellinen havainnointi taas erottuu arkipäivän tarkkailusta mm. suunnitelmallisella dokumentoinnilla ja erilaisten menetelmien tietoisella käytöllä esimerkiksi havaintokohteessa ollessa. Suunnitelmallisuus ja oman position määrittely helpottaa havainnointitilannetta mm. kuinka säädeltä ja systemaattista tai kuinka vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautuvaa oma toiminta havainnoitsijana on. Tulkintojen tekoa aineistosta kuitenkin usein helpottaa kun tietää mitä on tullut havainnoimaan. Havainnointimenetelmän etuus on tutkimuksen näkökulmasta nopeassa ja välittömässä suoran tiedon saannissa. Toisaalta sen haasteellisuus näyttäytyy menetelmän sen työläydessä ja mm. juuri oman position suhteessa tilanteessa. Itse yritin pysytellä osallistuja havainnoijan roolissa, tämä myös todettiin kaikille aina tilaisuuden alussa. (Hirjärvi & Hurme 2010, 212- 217.)

### 7.1 Osallistuva havainnointi 20.8.2008 Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikössä

Haaga- Kaarelan yksikössä vierailin ensimmäisen kerran syksyllä 20.8. 2008 havainnoimassa henkilöstön ja vapaaehtoisten yhteistä toimintakauden aloitustilaisuutta. Olin tilaisuudessa läsnä sen koko keston ajan. Tein tilaisuudessa muistiinpanoja havaintojeni pohjalta osin jo paikan päällä, sekä tilaisuuden jälkeen heti kotona. Tilaisuus pidettiin Kannelmäen nuorisotalolla arki-iltana, jotta mahdollisimman moni työntekijä sekä vapaaehtoinen pääsisi paikalle. Henkilöstöä oli paikalla 15, tähän lukuun sisältyvät palkkasuhteessa olevat työntekijät ja opintoihin liittyvässä työharjoittelussa ollut opiskelija. Lisäksi paikalla oli yksikön toiminnanjohtaja. Hän veti tilaisuuden yhdessä vapaaehtoisvastaavan kanssa ohjaajan kanssa. Aktiivisia ja toiminnassa tiiviisti mukana olevia vapaaehtoisia oli paikalla 4. Kaksi kiinteästi tähän ryhmään kuuluvaa oli etukäteen ilmoittanut etteivät henkilökohtaisen syyn vuoksi pääse paikalle kyseisenä iltana, tämä viesti välitettiin kaikille heti illan alussa. Kolme paikalla olleista vapaaehtoisesta oli minulle entuudestaan tuttuja aikaisemmankoordinaattorin tukiroolini kautta, he edustivat taustoiltaan erilaisia lähtötilanteita, sukupuolta sekä ikäryhmää. Olin ajoissa paikalla ja keskustelin heidän kanssaan mm. siitä kuinka kauan he olivat olleet mukana Kannelmäen toiminnoissa; ajat vaihtelivat kahdesta kymmeneen vuoteen.

Tilaisuuden funktio oli toimia yökahvilatoiminnan syyskauden yhteisenä perehdyttämisenä sekä sen tulevan toimintakauden (2008-2009) avauksena, jossa käytäisiin mm. yhdessä aikaisempaa yhteistyö- ja toimintakautta läpi sekä sovittaisiin tulevasta. Tilaisuudessa päivän vetäjät esittelivät kunkin teeman vuorotellen aina keskusteluteemoittain siten, että mm. ohjaajan ammattitaitoa hyödynnettiin esittelijänä silloin kun mm. illan käytännöistä tehtiin arviointia tai keskusteltiin asioista jotka liittyvät iltojen organisointiin. Tilaisuuden alussa oli huolellinen esittäytyminen kaikkien läsnä olleiden välillä, työntekijät tulivat kaikista toimipis-

teistä, osa oli aloittanut juuri työsuhteensa ja he eivät tunteneet kaikkia vapaaehtoisia. Kaikki saivat halutessaan kysyä toisilta lisää ja näin tapahtui. Keskusteluttajat pitivät huolen siitä että kaikki tulivat huomioduksi, ja jotenkin välittyi tunne siitä ettei se ollut työlästä. Ihmiset saivat puhua lähtökohdistaan käsin rauhassa ja hoputtamatta myös illan sisältöteemoista. Tilaisuuden sisältö kohdistui mainittujen lisäksi nostoina mm. seuraaviin :

- tilaisuuden tarkoitus, keskustelua siitä
- yleisesti yökahvilailtojen tavoitteet, ohjelmallinen sisältö ja illan kulku
- edellisen toimintakauden arviointi (toiminta ja yhteistyö kokemukset). Tässä yhteydessä sovittiin että mahdolliset muutostoiveet tehdään heti yhdessä ko. tilaisuudessa
- eri toimijoiden roolit ja vastuut kaikkien toimijoiden näkökulmasta( mm. aikuisten toimijoiden suhde nuoriin tapahtumatuottajiin )
- kerrattiin iltoihin liittyviä yleisiä työtehtäviä sekä erityisiä jo sovittuja asioita
- kerrattiin perustellen läpi käytännön pelisäännöt ja toimintaperiaatteet illoissa. Tilaisuudessa oli mahdollisuus ottaa kantaa ja muuttaa sopimuksia siinä, mikäli kaikki kokivat sen mielekkäänä. Pelisääntökeskusteluun liittyivät mm. turvallisuus- ja päihdekysymykset, ovi- ja avainkäytännöt, narikkatoiminta, tavaroiden lainaaminen, pelien ja kaikkien tilojenkäyttö illoissa, taot ja niistä huolehtiminen - yleisesti työskentelyn sujuvuus illoissa
- alku- ja loppupalaverin kokemukset, merkitys ja rakenne illoissa. Kysyttiin, miten ne on koettu ja jatketaan käytäntöä. Erityisesti vapaaehtoiset kokivat ne välttämättöminä illoissa, ja loppupalaveriin toivottiin enemmän aikaa. Vapaaehtoiset nostivat myös edellisen kevään toimintaan liittyen sen että heitä voisi hyödyntää enemmän esim. iltasiivouksessa, näin loppuun jäisi enemmän yhteistä aikaa
- tulevan syyskauden aikatauluja ,päivämääriä ,ajatuksia sisällöistä: suunnittelua yhdessä tulevalle kaudelle
- Syyskaudessa huomioitavia juhlapäiviä: Yökahvilatoiminnan 10v. juhlat (29.11.08) ja yhden toimijan 40v. merkkipäivät. Sovittiin suunnittelutiimin kutsumisesta kokoon. Vapaaehtoisilta tiedusteltiin kiinnostusta ryhmään liittymiseen. Alustavaa intoa oli.

Havaintoni tuosta tilaisuudesta mm. liittyivät tilaisuuden tunneilmapiiriin, arvostavaan vuorovaikutukseen ja vapaaehtoistoiminnan johtamisen selkeyteen. Tilaisuuden ilmapiiri oli miellyttävä, henkilöstö huomioi hyvin vapaaehtoiset huolimatta määrällisestä epäsuhdasta toimijoiden välillä. Mielestäni he itse myös olivat selkeästi tasapuolisessa perehdyttämistilanteessa. Keskustelussa nostettiin rohkeasti erilaisia näkökulmia yhteiseen työhön liittyen, toisia maltettiin kuunnella riippumatta siitä mikä oli "status" jolla henkilö oli tilaisuudessa läsnä. Yhteisön yhteinen tahtotila siitä, että työn "perustehtävä" tulee hoidetuksi, ei esimerkiksi sulkenut pois hyvää yhteishenkeä sekä huumoria, joka ryhmässä näyttäytyi. Vuorovaikutus oli suoraa ja avointa sekä kesti erilaiset näkökulmat työskentelyssä. Keskustelu oli osallistavaa, ei esim. valta- asemien kautta määriteltyä tai siihen perustuvaa. Uskon sen olleen oli "voi-

maannuttava" kokemus siihen osallistuneille, joita myös edustin havainnointia tekevänä ja tilaisuuteen osallistuvana tutkijana.

Toisena huomiona oli henkilöstön sekä vapaaehtoisten toimintaa tukeva ja heitä "valmentavan" johtajuuden työote toiminnanjohtajalla sekä tilaisuudessa ylipäättään; rakenteen selkeys tilaisuudessa ja yökahvilailloista välittyi, oli sitten kyse nuorisota tai yhteistyössä tehtävistä tai sovitusta asioista. Tilaisuudessa kyettiin tekemään päätöksiä yhteistyön pohjalle, samalla annettiin myös palautetta aikaisemmasta, sekä "ruusuja että risuja". Johtaja palautti tilaisuuden alussa mieleen miksi yökahvilatoimintaa yleensä järjestetään ja perusteli pitkän toimintakaaren nuorten tarpeista käsin (yhteys viraston valittuun strategiaan). Hän korosti vapaaehtoisten toiminnan merkitystä ylipäättään toiminnan järjestämisen näkökulmasta liittyen mm. henkilöstöresursseihin ja mahdollisuuteen tarjota kyseinen alueellinen palvelu. Kolmas havainto liittyi vapaaehtoisten huomioimiseen, arvostavaan vuoropuheluun heidän kanssaan sekä vaikuttamisena vapaaehtoistoiminnan muotoon ja omaan tapaan olla yhteisössä osallisena. Tilaisuudessa tämä välittyi mm. edellisen kauden arviointiosuuksissa, toimintamalleista sovittaessa sekä uutta toimintaa suunnitellessa.

Syyskauden 2008 aikana vierailin vielä Kannelmäen nuorisotalolla osana vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin roolia virastossa. Yksi vierailu liittyy Kannelmäen yökahvilan 29.11.08 pidettyyn 10v. illallis- ja juhlatilaisuuteen, jonne Alueellisten palveluiden osastopäällikkö ja minut oli kutsuttu. Vaikka tämä ei ollut suunniteltu havaintokäynti, haluan liittää sen "huomioina" itselleni (tunne siitä että kirjaaminen on tärkeää). Sisälle tullessa ovella oli vastassa mm. toiminnanjohtaja. Osastopäällikkö lahjoitti Kannelmäen vapaaehtoistoimintaan Alpon budjetista toimijoille kohdetuvan "virkistys- tai kannustepalkkion", rahan käytöstä oli tarkoitus sopia toiminnanjohtajan kanssa. Myöhemmin kuulin, että vapaaehtoiset aikuiset olivat päättäneet käyttää rahan nuorten hyväksi. Illallistilaisuus koostui sidosryhmien edustajista, vapaaehtoisista aikuisista ja -nuorista, henkilöstöstä (nykyiset, uudet ja pois lähteneet ohjaajat) sekä runsaista kiitoksista ja kannustavista palautteista lahjoineen. Pääroolissa ja kiitoksien kohteena olivat aktiiviset vapaaehtoiset aikuiset. Tämä n. kymmenen hengen ryhmä tilaisuudessa mm. kukitettiin henkilökohtaisesti tilaisuudessa.

## 7.2 Osallistuva havainnointi 14.4.2012 Kannelmäen yökahvilan tapahtumassa

Opiskeluni pitkittyessä ja varsinaisen teemahaastattelun toteutuksen siirryttyä tehtäväksi keväällä 2012, vierailustani yksikköön oli kulunut useampi vuosi. Totesin että oli vielä tarpeellista käydä yksikössä ennen teemahaastatteluvaiheeseen siirtymistä. Toisen kerran vierailin suunnitelmallisesti yksikössä 14.4.2012 havainnoimassa ja tutustumassa yksikön yökahvilan toimintaan ennen haastattelukierrokselle lähtemistä. Olin tilaisuudessa n. klo 16-21.30 välisen ajan. Kyseessä oli teemallinen yökahvilan Megaparty - tapahtuma ja vierailusta tein muis-

tiinpanoja, joita täydensin heti kotiin päästyäni. Olin toiminnanjohtajan ja henkilöstön kanssa etukäteen sopinut kyseisten iltojen käynneistä. Tarkoituksena oli havainnoida illassa mm. vapaaehtoisten toimijoiden ja ohjaajien yhteistyötä. Muistiinpanot ja havaintojen kirjaaminen toimivat kehittämisen pohdinnan tukena. Näin ollen ne ovat osa kehittämisen aineistoa.

Olin havaintokäyntiin tyytyväinen ja yhteenvetona vierailuista totean, että olin mielestäni valinnut kehittämistehtävän näkökulmasta oikean tutkimuskohteen. Mm. paikalliset tukirakenteet, johtaminen, ohjaajien työtavat, suhde vapaaehtoiisiin sekä erilaiset roolit ja tehtävät illassa kaikkien toimijoiden osalta, näkyivät myös toiminnoissa. Havainnointi illassa avasi minulle "alkupriiffin" merkityksen sekä tilaisuudessa olevan johtamisen rakenteen. Tilaisuuden ja illan organisoinnin osalta johtajuutta kantoi vapaaehtoistoiminnasta vastaava työntekijä talosta. Ilta oli vilkas ja havaintoja olisi voinut kirjata raporttiin enemmänkin. Poimin kuitenkin nyt mielestäni niistä keskeiset.

Yksi sellainen oli "alkupriiffi" ennen Megapartytilaisuuden alkua (kesto n.20-30 min) ja sen rakenne sisältöineen. Paikalla tilaisuudessa olivat lähes kaikki illan toimijat; vapaaehtoiset nuoret toimijat n.10-12, näistä kolme oli uusia ja he olivat ensimmäistä kertaa mukana toimintaillassa eri roolissa, vapaaehtoiset aikuistoimijat(5), illassa töissä olevat työ- tai opiskelijaharjoittelijat (2)harjoittelijat ja työntekijöitä (5).Työntekijät ja työharjoittelijat olivat kaikki eri taloilta, Kannelmäen nuorisotalon työntekijöitä oli heistä kolme. Alkupriiffin veti illan organisoinnista vastaava ohjaaja, hän toimi selkeästi koko illan tuottajana ja omisti tapahtuman kokonaisorganisoinnin johtajuuden. Kaikki asiat hoidettiin illan aikana hänen kauttaan. Hän myös toimi illan vetäjän "oppupaliksessa", sitä en sitä ollut enää katsomassa. Alkupriiffissä selvisi että päivä päätetään hänen johdolla "loppupaliksessa". Alkupriiffi koostui seuraavista sisällöistä:

- Vastaava ohjaaja toivotti kaikki tervetulleiksi ja "fiilisteli" tulevan illan toimintaa. Tilaisuudessa oli kolme uutta nuorta vapaaehtoista, hän esitteli nuoret ja kertoi että oli tavannut nuoret Kampissa aikaisemmin illan markkinointikierroksella ja pyytänyt mukaan. Hän pyysi muuta toimijajoukkoa ottamaan heidät vastaan lämpöisesti ja tervetulleina. Hän toivoi, että kaikki olisivat valmiita antamaan uusille tulijoille tukea illassa ja opastamaan työssä. Vapaaehtoisille nuorille (uudet) hän kertoi, että he saavat nauttia illan kulusta ja tutustua ihmiseen, toimintoihin sekä pitää itse hauskaa vapaaehtoisen roolista käsin. Hän ohjasi vapaaehtoisia kääntymään työskentelevien ohjaajien tai hänen puoleensa, mikäli siihen olisi tarvetta illan aikana.
- Ohjaajan pyynnöstä kaikki toimijat esittelivät itsensä ja kertoivat mitä työtehtävää tulivat hoitamaan tai miksi tulivat mukaan iltaan. Minä kerroin omalla vuorollani myös miksi olin paikalla. Tilaisuudessa sovittiin mm. siitä miten ja kuka omaa tehtävää sovitusti voi tulla hoitamaan esimerkiksi taukojen tai ohjelmallisen osuuden aika-

na ja mikäli salissa tapahtuu jotain vapaaehtoisia kiinnostavaa ohjelmaa. Ohjaajista osa tarjoutui tehtävään heti.

- Illan ohjelman läpikäynti ,lyhyt tilannekatsaus alueelta sekä siitä mitä alueella oli meneillään; paljonko nuoria oli odotettavissa iltaan. Samalla muisteltiin edellistä kertaa ja annettiin palautetta edellisestä Megapartykerrasta (mikä oli tuntunut toimivalta ja mikä ei). Vetäjä kertasi ohjaajien roolin illassa ja toimintalinjaukset perusteluineen. Erityisesti paneuduttiin vielä turvallisuus- ja päihdelinjauksiin (mm. pihapiirissä etupihalla) sekä kerrattiin kuinka pulmatilanteet hoidetaan.
- Kerrattiin nuorten vastaanoton käytänteet ovella; kirjaaminen, kävijöiden sisääntulon puhalluttamiset, nuorten rooli ja vastuu narikan hoitamisesta. Osana illan ohjelmaa keskusteltiin yleensä tilojen hallintaan sekä salin toimintaa liittyvästä ohjelmasta ja valvontatarpeesta. Uudet nuoret vapaaehtoiset innostuivat ottamaan vastuuta mm. salissa muiden kanssa olemisesta, sillä ohjelma myös aidosti kiinnosti heitä. Ylipää-tään keskusteltiin lyhyesti kaikista iltaan liittyvistä asioista. Narikkavuorot ja dj:n rooli illassa (useampi "ohjelman tuottaja" oli tulossa iltaan, samoin vetäjä kertoi, et-tä vielä joku aikuinen toimija olisi tulossa iltaan mutta pääsee mukaan myöhemmin ) sekä mm. keittiötoiminnan käytänteistä( mm. kuka hoitaa ja vastaa illan aikana sekä mitä se tarkoittaa, kun näin on. Keittiöstä vastasi illassa vapaaehtoinen aikuinen ja hänen avukseen oli ennakolta sovittu toisen vertaisen tuesta. Keittiöstä vastaavat oli-vat tulleet töihin jo iltapäivällä n. klo 15 organisoimaan ja valmistelemaan, teke-mään hankintoja yms. ohjaajan kanssa.
- Tilaisuus päätettiin yhteiseen ruokailuhetkeen (kaikille toimijoille oli tarjolla ohjaa-jan valmistamaa kanaruoka ja apuna ruokailun järjestämisessä oli ollut keittiöstä vastannut vapaaehtoinen aikuistoimija)

Alkupriifiin rakenne oli selkeä ja jäsennetty kokonaisuus. Vetäjä vaikutti innostuneelta ja hänellä tuntui olevan käsitys siitä, miten hallita ja hoitaa tilannetta sekä iltaa. Johtajuus nä-kyi toisia kannustavana sekä velvoittavana puheena(mm. vertaistuki ja opastus- ja perehdy-tys, erilaisten vastuiden kertaus).Se näkyi tilanteissa konkreettisesti toisia valmentavana työotteena ja kykynä ohjata sekä tehdä yhdessä tilanteissa nopeita päätöksiä vapaaehtoisten ja työntekijöiden kanssa. Työtehtävien ja roolien selkeys toimijoiden välillä (työntekijät ja vapaaehtoiset)syntyivät luontevasti tilanteessa, kaikki tarttuivat mahdollisuuksiin tai tarjosi-vat apua spontaanisti ja ennakoon sovitut työtehtävien roolit illassa sujuivat.

Yhteistyön sujuminen oli tarpeen, sillä heti alkuillasta tuli nuoren kautta esiin mm. haastava ja selvitetävä tilanne, joka liittyi mm. pommiuhkaukseen. Iltaa päätettiin jatkaa asian selvit-



telyjen jälkeen, ja työntekijät konsultoivat myös poliisiviranomaisia asian suhteen. Poliisit vierailivat alueella ja kävivät varmistamassa tilannetta lähialuilla sekä Sitratorilla. Ohjaajat keskittyivät mm. sali- ja aulatilain hallintaan, ovitilanteisiin ja sekä keskustelivat mm. pihalla jatkuvana jonona olevien nuorten kanssa. Työntekijä kävi koko ajan nuorisotalon etupuolella keskustelemassa nuorten kanssa toisen ohjaajan seurattessa tilannetta ovella. Eteisen "tuuli-kaappin" päästettiin vain kourallinen nuoria yhtäaikaaisesti, tämän jälkeen ohjaajan kanssa keskusteltiin, ja nuori ohjattiin kirjautumaan toisen ohjaajan "puheille" sekä kirjaamaan nimensä henkilökohtaisesti nimilistaan. Tämä tehdään tilastointia varten. Tämän jälkeen nuoret puhalsivat alkometriin. Puhalluttajana toimi vapaaehtoinen aikuistoimia, jonka tehtävä ja rooli oli toimia ko. tehtävässä omasta halustaan ja myös osaamiseen liittyen. Vasta asioiden ollessa kunnossa, kaikki nuoret ohjattiin valvottuun narikkaan jättämään ulkovaatteet ja kassit. Nuoret vapaaehtoiset huolehtivat narikasta ohjaajien tuella. Sisään tullessa siis kaikkiin nuoriin otettiin vahva ohjauskontakti ennen kuin pääsi sisään lainkaan.

Suuren vastuun tilanteen hoitamisesta ja organisoinnista kantoivat nuorisotyöntekijät; heistä yksi työskentelee aina ovella. Hänellä on lakisääteisesti suuremmat valtuudet toimia ko. roolissa, osittain työkokemuksen sekä koulutustaustansa kautta. Hänellä illan turvallisuusvastajana oli suora yhteydenpito kaikkiin tarvittaviin tahoihin. Muut toimivat hänen ohjeidensa pohjalta. Hän keskusteli kaikkien kanssa tilanteesta tarvittaessa ja kävi keskusteluja illan vapaaehtoistoiminnan organisointia "johtavan" vapaaehtoistoiminnoista vastaavan ohjaajan kanssa. Johtajuus tilanteessa näyttäytyi selkeänä, nyt jo toisen henkilön tai ohjaajan "omistuksessa" olevana, työtovereita valmentavana ja viestinnällisesti tilanteita ennakoivana.

Havainnointitilaisuudesta 14.4.2012 sain oivalluksia muun muassa vapaaehtoisilta aikuistoimijoilta suoraan sekä keskustelemalla heidän kuulumisistaan heidän aloitteestaan. Tunsin osan entuudestaan koordinaattorin roolin kautta. Vapaaehtoiset tulivat innokkaina kertomaan vapaaehtoisuudestaan ja henkilökohtaisesta elämästään tuolloin. Vaikka olin ennakkoon päättänyt, että pyrin olemaan kaikissa kerroissa mahdollisimman huomaamaton ja tiedostanut roolini haasteet suhteessa tutkittavaan kohteeseen, on todettava, että olin hämmästynyt heitä tavatessani. En onnistunut pitäytymään niin ulkopuolisena kuin olisin halunnut. Haasteen olin etukäteen tiedostanut henkilöstön suhteen, mutta vapaaehtoisten vastaanotto -innokkuus ylätti. Nuorten suhteen pääsin helpommalla; he eivät sen kummemmin minusta, ventovieraasta aikuisesta, olleet kiinnostuneet.

Kannelmäen nuorisotalon tapahtumassa oli Megaparty-illan aikana n. 300 nuorta. Illan kävijätilastoista oli veikkaus käynnissä ja kaikki sisään tulijat kirjattiin ovella. Ilmapiiri illassa oli hyvä ja rauhallinen, huolimatta runsaasta nuorten määrästä ja tapahtumarikkaasta illasta. Tapasin myös vapaaehtoisia eri tehtävissä; paljon uusia, nuorempia toimijoita sekä myös niitä iäkkäämpiä, jotka olivat minulle tuttuja entuudestaan. Yksi heistä oli syksyn vuonna 2004

ensimmäisen kouluttamani vapaaehtoisten ryhmän vapaaehtoinen toimija, toisen olin tavannut kevään 2005 virkistysillassa ensimmäisen kerran, kolmas oli viimeisestä vapaaehtoisten peruskoulutuksesta v. 2009, jota olin organisoimassa syksyllä. Tehtävämuutosten jälkeen en ollut heitä tavannut, koordinaattoroolissa aikaisemmin vähintäänkin keskitetysti organisoituissa (osa työtehtävääni) virkistys- ja kannustus illoissa. Osaa vapaaehtoisista olin koordinaattorina toimiessani pyytänyt koulutuksiin kertomaan vertaisroolista uusille koulutettaville vapaaehtoisille ja henkilöstölle, yksi näistä oli juuri tämä Kannelmäen yökahvilatoiminnassa mukana oleva vapaaehtoinen. Hän kertoi olleensa edelleen siinä roolissa vapaaehtoisten koulutuksissa. Lisäksi hän toimi opastajan roolissa mukana oleville muille vapaaehtoisille.

Minulle entuudestaan tutut aikuistoimijat (3) olivat kertomansa mukaan vapaaehtoistyössä lähes joka kerta, kun yökahvilailtoja tai teemallisia tapahtumia siellä järjestettiin. Havainto "herätti" minut jälkeensä miettimään vapaaehtoisten toimintaan ja yhteisöön sitoutumisen merkityksiä heidän lähtökohdistaan ja motiiveistaan käsin. Lisäksi huomasin myös miettiväni useita niitä kertoja, kun palautetta vapaaehtoisten heikosta sitoutumisesta toimintaan sain "kentältä" kuulla. Tiedostan, että vaikka en varsinaisia oletuksia tai hypoteeseja ollut opintojen alussa, ja tutkimuksen lähtökohdissa vahvasti asettanut, aikaisempi kokemus tai muu arviointitieto oli niitä itselleni varmasti muokannut. Välitön käyntien seurannaisvaikutus oli, että sain näistä havainnointitilaisuuksista vahvistusta asioille, joita olin ajatellut muun muassa henkilöstöltä ajatellut haastatteluissa kysyä. Oli siis mielestäni ollut "viisasta" käydä kentällä ennen kehittämisen seuraavaa tiedon keruun vaihetta.

### 7.3 Havaintoaineiston sisältöanalyysi ja yhteenveto

Havaintoaineiston koostin sisällön mukaan taulukkomuotoon seitsemän aineistosta nousevan luokan mukaan. Luokat syntyivät kirjoitetun kuvauksen ja aineiston pohjalta. Muistiinpanoista keräsin asiasisällöt kunkin aiheen mukaan värikoodeja käyttäen, ja aineistoa eritellen kuhunkin 7 alueeseen kuuluvaksi. Yhden kuvauksen kohdalla maininta saattoi kertoa kahdestakin eri luokasta ja näin ollen laitoin ne sisällöllisesti molempiin. Aineiston luokittelussa otin huomioon ainoastaan suunnitelluissa tilaisuuksissa olevan havaintoaineiston, en esimerkiksi kuvausta Kannelmäen nuorisotalon yökahvilatoiminnan 10 v. juhlista kirjoittamistani muistiinpanoista. Koin että tässä vaiheessa tuon aineiston käyttäminen osana muuta aineiston analyysia ja yhteenvetoa ei ole eettisesti oikein, vaikka itse aineisto kertookin mielestäni muun muassa osastolla mahdollisesti esimerkiksi palkitsemisen merkityksestä (ylin johto) sekä vapaaehtoisten motivaatiosta tuottaa nuorille hyvää alueella.

Taulukkolokat kahdessa aineistosta (20.8..2008 ja 14.4.2012) ja havainnointitilanteesta tulleet maininnat (= merkin jälkeen) jakautuivat luokittelun pohjalta vaikutuksiltaan seuraavasti:

1.Vapaaehtoisten sitoutuminen=8+17= 25

2. Vapaaehtoiset osana (työ)yhteisöä= $28+19= 47$
3. Henkilöstön rooli ohjauksessa, opastus ja vapaaehtoisista huolenpito= $14+24= 38$
4. Henkilöstön työote ja menetelmät/innostaminen/arvostava puhe= $23+10= 33$
5. Henkilöstö johtaa toimintaa ja vapaaehtoisia = $19+36= 55$
6. Johtaminen/ läsnä oleva, ottaa roolia tai vastuu tukirakenteesta ja resurssista= $25+ 3= 28$
7. Tukirakenne yhteistyöhön ja toimintaan näkyy/ on olemassa= $11+28= 39$

Kaikissa luokitteluissa ja havaintokuvauksissa näyttäytyi käytännössä läpileikkaavina teemoina viestintä ja huolenpito työtoverista, olivatpa kyseessä vapaaehtoiset nuoret, aikuiset tai työntekijät.

Tämän jälkeen yhdistelin aineistoluokitukset kolmeen kategoriaan ja ne olivat:

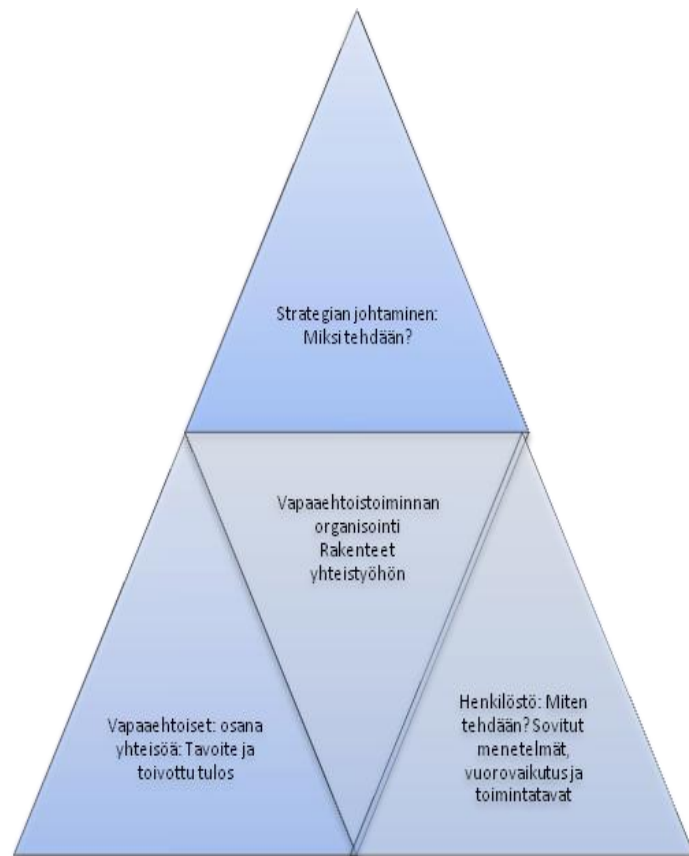
1. Vapaaehtoiset osana työ- ja kasvatusyhteisöä (luokat 1. ja 2.), yhteensä **72** mainintaa
2. Henkilöstö ohjaa, opastaa, innostaa ja pitää huolta (luokat 3. ja 4.), yhteensä **71** mainintaa
3. Johtaminen ja rakenteet tukevat vapaaehtoistoiminnan organisointia ja yhteistyötä (5, 6 ja 7), yhteensä **122** mainintaa

Kaksi ensimmäistä kategoriaa kohdetuvat erityisesti henkilöstön ja vapaaehtoisten toimijoiden yhteistyösuhteisiin, vaikka toiminnanjohtajalla oli niissä välillistä roolia mm. asemansa kautta. Kolmas kategoria taas näyttäytyy henkilöstön ja toiminnanjohtajan yhteistyösuhteessa vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa. Kolmanteen kategoriaan liittyvät mm. henkilöstöresurssin kysymykset, työaikaresurssin käyttö ja työvuorosuunnittelu, sovitut työtehtävät sekä sovitut yhteistyö- ja keskustelurakenteet mm. illassa.

Luokittelun pohjalta johtamisen kysymykset näyttäytyvät olennaisesti käytännön yhteistyötä edistävänä ja tukevana vapaaehtoistoiminnan organisoinnin osalta. Tämän voisi kuvata yhteistyösuhteessa kolmiossa jonka kärjissä ovat toiminnanjohtaja, henkilöstö ja vapaaehtoiset (Kuvio 3.) Vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa yhteistyön onnistuminen pohjautui onnistuneeseen vuoropuheluun näiden välillä. Strategisen johtamisen taso (ylin kärki kuvassa), kertoo mm. toiminnanjohtajan roolista keskeisesti kysyä, kuvata ja nostaa niitä merkityksiä jotka liittyvät toiminnan organisoinnin näkökulmasta joko vapaaehtoisten mukana oloon tai niihin tavoitteisiin joita mm. Helsingin strategiamallin toteuttaminen liittyy mm. henkilöstön työnä tai viraston strategisten painopisteiden tavoitteiden kautta. Keskeisenä menetelmänä voisi olla esimerkiksi yhteinen keskustelu ja yhteistyötä tukevien rakenteiden ylläpitäminen ja huolto. Henkilöstön osalta taas yhteistyö edellyttää paitsi hyviä yhteisesti sovittuja käytänteitä myös mm. työotteessa näyttäytyvää sosiaalista taitoa, markkinointi- ja rekrytointitaitoja, ohjausnäkemystä sekä halukkuutta toimia yhteistyössä vapaaehtoisten kanssa (Miten tehdään?). Vapaaehtoisille yhteisöön liittymisen "lupa" tulee erilasten

työhteisön sopimisten kautta ja välittyy henkilöstön viestinnän kautta yhteistyösuhteeseen ja toimintaan.

Kuvio 3 HaKaNyn vapaaehtoistoiminnan organisointi havaintoanalyysin pohjalta



## 8 AINEISTON KERUU TEEMAHAASTATTELUMENETELMÄLLÄ

### 8.1 Teemahaastattelun toteuttaminen

Teemahaastattelumenetelmää käyttäessäni haastattelin kuutta Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikön nuoriso-ohjaajaa sekä heidän toiminnanjohtajansa. Tämän lisäksi tein vielä yhden haastattelun samoilla kysymys- ja teema-alueilla vapaaehtoistyön koordinaattorille virastossa. Mielestäni teemahaastattelu yhtenä menetelmänä sopi hyvin selkeyttämään ja täydentämään muuta tutkimusaineistoa. Menetelmällä on mahdollisuus saada käsitystä siitä miten toiminnassa käytössä olevat yhteistyön tukimuodot vapaaehtoisten aikuisten kanssa "elävät" arjessa työntekijöiden kuvaamina, ja miten henkilöstö mieltää roolinsa vapaaehtoistoiminnan organisoimisessa. Koska virastossa ei ole ollut käytössä vain yhtä sovittua toimintamallia vapaaehtoistyön paikalliseen organisointiin, mielestäni haastattelujen kautta on mahdollista saada kokonaiskuva yhdestä. Yhtenä haasteena on mm. oman ymmärryksen kehittyminen vuoropuhelussa haastatteluaineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen välillä. (Aaltola & Valli 2001, 31-35)

Haastateltavia valittaessa pidin tärkeänä että saan vapaaehtoisten kanssa tehtävän yhteistyön pohjalle sitä kokemusta ja näkemystä joka on syntynyt vapaaehtoistoiminnan organisoinnista virastotasolla koko nuorisoasiainkeskuksessa. Sen tähden pyysin aikaisemmin asiantuntija-haastattelun nuorisoasiainkeskuksen vapaaehtoistyön koordinaattorilta. Hänen kanssaan keskustelimme haastattelun erilaisista lähtökohdista ennen varsinaista teemahaastattelua ja tämän keskustelun liitin osaksi tarvekartoitusta. Jo lähtökohdissa oli selvä, että hänen kanssaan tehtyä tutkimusaineistoa tuon esiin eritavalla ja että anonymiteetin suhteen on tehtävä myönnytyksiä asiantuntijaroolista käsin suhteessa työtehtävään. Tutkijana minun piti huomioida myös vapaaehtoistyön koordinaatiotehtävän erilaisuus suhteessa muihin haastateltuihin sekä yksikön henkilöstön vastaajiin, tämä tuotti haasteen muun muassa hänen aineiston käsittelyyn ja siitä tehtyihin päätelmiin sekä tuloksien raportointiin. Saman tyyppisen keskustelun kävin lyhyesti myös yksikön toiminnanjohtajan kanssa ennen haastattelua.

Alustavan teemahaastattelurungon sain valmiiksi maaliskuussa 2012 keskusteltuani ensin opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa. Hänen näytettyä "vihreää" valoa alkoivat neuvonpidot haastatteluun ehdotetuista henkilöistä sekä henkilökohtaiset yhteydenotot haastateltaviin. Ennen yhteydenottoa varmistin vielä osastopäälliköltä suullisesti luvan ottaa yhteyttä henkilöstöön. Tutkimushaastatteluista oli jo aikaisemmin hänen kanssaan sovittu, mutta koska aikaa tästä oli jo kulunut muutama vuosi, halusin varmistaa asian olevan edelleen kunnossa, ja sen, että hän on jälleen tietoinen kehittämisen etenemisestä.

Jo ennakkoon oli sovittu yksikön toiminnanjohtajan kanssa, että haastatteluajat sovin nuoriso-ohjaajien lähtökohdista käsin. Ajankohdan tuli olla heille mahdollisimman sopiva, eikä se saa-

nut häiritä muuta toimintaa tai suunniteltuja työvuoroja. Soitin kaikille ehdotetuille ja kerroin opinnäytetyöstä sekä sen tavoitteista. Kuvasin heille tavoitteeni aineiston ja henkilöiden anonymiteetin suojaamiseksi sekä totesin, mitkä ovat realistiset kehykset siihen, kun tavoitteena on mm. mallintaa yhden yksikön käytäntöjä vapaaehtoisten aikuisten kanssa. Annoin kaikille mahdollisuuden vielä olla osallistumatta, mikäli niin haluttiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Minulla oli vielä muutama ohjaaja "varalistalla" mikäli peruutuksia tulisi. Näin ei käynyt.

Vapaaehtoistyön koordinaattorin haastattelin kahdesti ; yhden kerran saadakseni kokonaiskuvan viraston toiminnoista mm. vapaaehtoistyön organisoimisesta nykyisellään ja toisen kerran teemahaastatteluun suunnittelemallani kyselypohjalla jota käytin kaikkien haastateltujen kanssa. Ensimmäistä keskustelua en nauhoittanut vaan keräsin keskustelusta keskeisimmät sisältötiedot muistiinpanoihin. Teemahaastattelun toteutin haastateltuani ensin nuorisohjaajia yksiköstä. Kävimme lisäksi vuoropuhelua koordinaattorin kanssa puhelimitse sekä sähköpostein aineiston keruun vaiheissa ja hänen kauttaan sain mm. kehittämisen tausta- ja tilastomateriaalia vapaaehtoistoiminnasta. Erottelin nuo kaksi tilaisuutta myös raportoinnissa: ensimmäinen keskustelu vapaamuotoisempana on osana kehittämisen tausta-aineistoa ja toinen käynti on osa teemahaastattelumateriaalia. Tietoisesti valitsin myös koordinaattorin haastateltavaksi viimeisien joukossa, tuolloin ajallista välimatkaa tapaamisten välille tuli lähes kolme kuukautta. Tämä tuntui minusta tuolloin järkevältä valinnalta.

Yksikön toiminnanjohtajan haastattelin vasta kun olin haastatellut yksikön työntekijät. Valinta tämän suhteen oli tietoinen, jotta johtajan ehkä erilainen tulkinta tai puhe ei ohjaa omaa toimintaani nuorisohjaajien haastatteluissa. Yksikön toiminnanjohtaja piti tätä hyvänä valintana. Nuorisosiainkeskuksen vapaaehtoistyön koordinaattorin haastattelin viimeisenä. Teemahaastattelut sijoituivat ajalle 23.4- 30.5.2012. Muutaman haastateltavan kanssa aikaa jouduttiin sovitteluun useamman kerran ennen kuin ne lopulta toteutuivat mm. sairastumisien tai vuosilomien vuoksi. Nauhoitin kaikki haastattelut kokonaisuudessaan, ajallisesti nauhoituksia kertyi noin 17h verran.

Haastatteluajan ja -paikan valinnalla pyrin lähtökohtaisesti vaikuttamaan siihen että tila olisi mahdollisimman rauhallinen, haastatteluja ei tehtäisi varsinaiseen nuorten toiminta-aikaan ja että haastateltava saisi rauhassa keskittyä ja syventyä itse haastattelutilanteessa ja vain kyseiseen haastatteluhetkeen. Haastattelut sijoituivat aamu-, ja iltapäiväaikoihin, niistä 6 tehtiin kahdessa eri yksikön toimipisteessä, yksi nuorten toimintakeskus Hapessa (koordinaattorin työpiste sijoittui sinne) ja yksi yhden henkilön kotona. Nuorisotalo ympäristönä on haasteellinen, silloin kuin talolla ei ole avointa toimintaa, nuorisotalo täyttyy mm. järjestökäyttäjistä tai myös päivästä riippuen toimipisteen henkilöstöstä, mikäli on kyseessä päivätyöpäivä valmistelu- tai toiminnan suunnittelukokouksineen. Myös varhaisnuorille suunnattu iltapäivällä

toteutettava toiminta osaltaan toi yhden haastattelun osalta häiriötekijöitä. Pääsääntöisesti kuitenkin haastattelut tehtiin aina tilassa jossa ei ollut muita.

Haastattelun alussa oli henkilön ammatti- ja työtaustaan liittyviä kysymyksiä. Tämän jälkeen alkoivat ns. tutkimusongelmaa selvittävät kysymykset. Varsinainen teemahaastattelu oli muokattu siten että ne jakautuivat seitsemään teema-alueeseen. Jokaisen teema-alueen alussa oli valittu teema tai toiminnan osa-alue, jota yksi teemaan liittyvä pääkysymys pyrki selvittämään. Lisäksi jokaisen pääkysymyksen alla oli joukko alakysymyksiä, jotka tarvittaessa toimivat keskustelun "avaajina" teemasta, mikäli haastattelukysymykset tuottaisivat sellaisinaan vaikeuksia tai keskustelua ei syntyisi. Alakysymyksiä seuraamalla pystyin haastattelujen aikana myös arvioimaan keskustelun sisällöstä niitä asioita, joita mielestäni vielä oli hyvä selvittää kuhunkin teemaan liittyen. Kysymysalueena viimeisenä oli avoin vastausalue ns. vapaan sanan osio, jossa haastateltavat saivat vielä tilaisuuden kertoa mm. sellaisia asioita jotka he kokivat tärkeänä tuoda esiin aikaisempien kysymysten sisältöalueiden osalta. Tässä oli vielä mahdollisuus halutessaan myös täydentää omia aikaisempia näkökulmia työstä ja toiminnasta.

Haastattelut olivat kestoltaan vaihtelevan mittaisia. Vaihteluväli oli 1h 10 min. - 2h 16 minuuttiin riippuen haastateltavasta. Keskimäärin yhden haastattelun pituus ilman taukoa oli n. 1h 40 minuuttia. Haastattelun puolivälissä, pidimme sovitusti n. 15 minuutin tauon, jotta haastattelujen kesto ei vähentäisi intensiteettiä, ja haastateltavat eivät väsyisi keskusteluun. Yhden haastattelun osalta sovimme ennakkoon että taukoja on kaksi, sillä emme keskustelleet hänen äidinkielellään. Tämä osoittautui hyväksi toimintatavaksi haastattelun aikana.

Nauhoitettujen haastattelujen litteroinnit aloitin toukokuun lopussa ja sain ne loppuun kesä-heinäkuun vaihteessa 2012. Yhden haastattelun purkamiseen meni runsaasti aikaa, sillä purin keskustelunauhat "auki" melko tarkasti, vaikka en kaikkia taukoja, äänenpainoja tai kaikkia lisäsanoja litteroinneissa tekstiin kirjoittanutkaan. Omat puheenvuoroni litteroinneissa tyypistin kysymyksiin ellei kysymyksen sisältö ollut olennaisesti poikennut alkuperäisestä. Pyrin olemaan ohjaamatta haastattelutilannetta kysymyslistan "ulkopuolelta" pysymällä kysymyslistassa ja käyttämällä tehtyjä apukysymyksiä vain tarvittaessa. Koin tärkeänä litteroinnin tekemisen tarkasti, jotta en ymmärryksen puutteessa jättäisi jotain olennaista kirjaamatta. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä nauhoilta purettuna 96 sivua, rivin välin ollessa 1 ja tekstifonttikoko 11. Yhdestä haastattelusta kertyi aineistoa 9-15 sivua ja keskimääräinen sivumäärä haastatteluissa oli purettaessa n. 11. 5 sivua.

## 8.2 Teemahaastattelun sisältöanalyysi

Haastattelujen litteroinnin jälkeen luin aineiston kokonaisuudessaan läpi haastateltava kerrallaan siinä järjestyksessä missä olin haastattelut toteuttanut. Annoin haastatelluille omat

tunnisteet joita käytin aineistoa käsitellessä tuosta vaiheesta eteenpäin, tunnisteet eivät noudattaneet mitään arvottavaa järjestystä vaan merkitsin ne sattumanvaraisesti. Luettavaksi otin kuitenkin yksikön ohjaajat ensin ja sen jälkeen yksikön toiminnanjohtajan sekä nuorisosiankeskuksen koordinaattorin haastattelun litteroinnit. Tämän jälkeen järjestelin aineiston teema-alueittain siten, että kaikki ensimmäisen teema-alueen vastaukset tulivat yhteen pötköön peräkkäin. Tämä jälkeen kävin aineistoa läpi käyttäen erivärisiä yliväiväuskyä korostaakseni vastauksista sisällöiltään toistuvia tai samansuuntaisia vastauksia ja asioita. Lisäksi kunkin vastauksen osalta nostin aineistosisällöstä myös uusia asioita kysytyn teeman sisältä tai asioita, jotka poikkesivat toisista vastauksista. Samalla käytin paperin sivussa olevaa tyhjää tilaa omien huomioiden, yhteenvetojen ja muistiinpanojen merkitsemiseen kunkin vastauksen kohdalla aina viitaten kyseiseen tekstikohtaan.

Koska litteroitua aineistoa huomioineen tuli paljon, tein omaa työskentelyäni helpottamaan teema- alueittain jaetun luettelopohjan haastattelujen sisällöllisestä annista kunkin kysymysaiheen sisällön kiinnostavuuden mukaan. Kunkin vastauksen alkuun merkitsin ensin viisiasteikoisella "kriteeristöllä" aineiston kiinnostavuudesta kertovat merkit, joiden kautta käsiteltäyn olisi jatkossa helppo palata. Aineiston sisällön runsaudesta kertovat merkit olivat seuraavat:

- ++++ monipuolinen ja erittäin antoisa
- +++ erittäin antoisa
- ++ antoisa
- + antaa jotakin
- ei anna juuri mitään tai aineisto niukka

Tein taulukon Wordin perustaulukkopohjaan ja tekstikoko fontissa oli 11, sivuja haastatteluaineiston sisällöstä tuli 25 sivua, kuitenkin niin että osassa sarakkeita ei tekstiä ollut yhtä paljon. Sain arkille sopimaan vaakasuurassa neljä teema-aluetta kerrallaan, sillä halusin säilyttää itseni kannalta sen helposti luettavana alustavaa analyysiä tehdessäni. "Kriteerimerkintöjen" jälkeen nostin kustakin vastauksesta keskeisimmät huomiot kysytyyn teemaan liittyen tekstimuodossa jäsennetysti taulukkoon joko sellaisenaan tai muokaten vastausta lyhyempään tai jäsenneenpään tai pelkistetympään muotoon. Koin tämän menetelmän helpottavan aineiston käsittelyä sekä auttavan minua nostamaan kustakin haastattelusta mielestäni olennaisimmat asiat kysymysteeman sisältä. (Esim. Aaltola & Valli 2011, 142-153) Tämän jälkeen aloitin tekstin kirjoittamisen keskeisistä sisällöistä, sisältönostoista ja kuvauksista lause- ja kappalemuotoon teema kerrallaan. Koska kysyttävät asiat olivat sen luontoisia, että ne osittain limittyivät haastattelussa toisiinsa, yhteenveto- ja analyysivaiheessa nostin näitä asioita myös toistensa rinnalle. Esimerkkinä sen miten henkilöt kokivat kannustamisen ja kiitoksen vaikuttavan vapaaehtoisena toimimisen motivaatiotekijöihin mutta yhtäältä liittyvän myös huolenpidon teemaan yhtenä keskeisenä osa-alueena. Haastatteluissa kunkin teeman alla olevat vastaukset alkoivat jo selvästi kertoa mm. yhteisten työtapojen "malleista" tai osittain haastateltavien puheen samankaltaisuudesta.



Taulukkomuotoisen koosteen avulla kävin läpi aineistoa arvioiden kunkin haastateltavan aineiston merkitystä tutkittavaan asiaan. Monipuoliset ja erittäin antoisat kuvaukset teema-aluetta selkeyttävinä tai jotain toimintamallia selittävinä toimivat mielestäni hyvin kuvattaessa yksikön toimintamallia. Täydensin "mallia" yhdistelmällä useiden haastateltavien kokemuksia, haastateltavien vastauksien säännönmukaisuuksia tai näkemyksiä kyseessä olevasta teemasta suhteessa toisiinsa pyrkien pelkistämään kuvauksia. Tarkastelin vastausten samankaltaisuuksia tai erilaisia näkemyksiä kaikkien haastateltavien osalta erikseen ja rinnakkain muiden vastausten kanssa. Palasin alkuperäisten litterointien ääreen, mikäli esim. hämmästelini ristiriitaisia näkemyksiä vastauksien sisällä tai toisten vastausten välillä. Kirjoitin tarvittaessa näkemyksiä analyysiin myös näistä. Ne toimivat aineiston lopputarkastelussa viitteinä mm. analyysin tiivistämiseen tai jatkopäätelmiin omassa työskentelyssä. Mikäli kuvauksissa oli eroja tai ne poikkesivat paljon toisistaan, tässä yhteydessä tarkastelin mahdollista taustakuvauksien antamaa tietoa, esimerkiksi työhistorian pituutta ja muuta taustatietoa haastateltavista.

Olin tehnyt haastateltujen henkilöiden taustatiedoista erilliset kysymykset haastattelun alussa ja näistä taas erillisen yhteenvedon, jota kuvaan tekstissä. Tarkastelu tämän aineiston osalta liittyi mm. haastatteluaineiston analyysivaiheessa lähinnä työkokemukseen, työtehtäviin ja ammatti- tai vapaaehtoistoimintaan liittyvään taustatietoon, ei niinkään esimerkiksi sukupuoli- tai ikäkysymyksiin haastateltavien välillä. Mielestäni näin pienen aineiston ollessa kyseessä ei yleistettävyyttä voi myöskään laajemmin tehdä, vaan tausta-aineiston antama tieto voi olla maksimissaan vain suuntaa antava. Haastateltavien valinta ei myöskään ollut sattumanvarainen vaan suunniteltu kohderyhmä ja tämä osaltaan vaikuttaa aineistosta tehtyihin päätelmiin.

Aineiston kuvaus, haastattelujen "tulokset" ja niiden analyysi kietoutuvat tekstissä jatkossa toisiinsa ja mielestäni keskeisten pelkistettyjen mallien esittely on tehty melko yksityiskohtaisesti. Tämä sen vuoksi että tarvittaessa joku toinen yhteisö voi saada toimintamallien kuvauksesta mahdollisimman hyvän käsityksen, jos haluaa mallia soveltaa omaan työhönsä tai yhteisönsä toimintaan. Toimintamallin tai käytännön kuvauksen selkeyden ja luettavuuden tukena käytän kuvia, jotta ne olisivat runsaan tekstin seasta helposti nostettavissa. Peruslähtökohtana mm. kuvien väriykselle on, että ne kuvaukset jotka on sinisellä pohjalla kuvattu, ovat selkeästi kuvauksia Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikön toimintamalleista ja ne kuvaukset joissa pohjaväri on vihreä, kuvaus koskee myös vapaaehtoistoiminnan organisointia laajemmin, esimerkiksi sellaisena kuin se näyttäytyy suhteessa Helsingin nuorisoasiainkeskuksen vapaaehtoistoiminnan kokonaisuuteen tai vapaaehtoistyön koordinaattorin työssä.

## 9 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET

### 9.1 Haastatteluaineiston kuvaus

Haastatteluun osallistui kahdeksan henkilöä. Haastateltavista kuusi työskenteli nuorten kanssa ohjaustyössä suoraan ja kaksi haastatelluissa muissa tehtävissä. Haastateltaviin kuului sekä naisia että miehiä saman verran ja haastateltavien ikähaitari vaihteli haastatteluhetkellä noin 30- vuotiaista hieman yli 50 ikävuoteen. Heillä kaikilla oli vähintään nuorisotyön perustutkinto ja lisäksi kuudelta haastateltavalta löytyi alemman ammattikorkeakoulun tuottama pätevyys. Alempi korkeakoulupätevyys oli joko sosionomin tai yhteisöpedagogin koulutusohjelmasta.

Ohjaajien nuorisotyöllinen kokemus vaihteli ko. ajankohtana 13 vuodesta 3.5 vuoteen. Ohjaajista kolme oli aloittanut nuoriso-ohjaajina samassa yksikössä ja kolmella nuoriso-ohjaajalla työura nuorten parissa oli alkanut toisaalla. Haastateltavista muiden kuin ohjaustyössä olevien nuorisotyöurat olivat haastatteluhetkellä 20 - 26 vuotta pitkät ja kokemusta oli kertynyt eri tehtävistä vuosien varrella. Molemmilla oli runsaasti kokemuksia nuorten ohjaustyöstä.

Lähes kaikki haastateltavat työskentelivät vakinaisessa tai pitkäaikaisessa määräaikaisessa tehtävässä. Uran alkuvaiheessa työsuhde nuorisoasiankeskukseen on usein alkanut opiskeluihin liittyvien harjoittelujen kautta tuntitöihin ja/ tai sijaisuuksiin sekä sitä kautta vakinaisiin työsuhteisiin. Osa työntekijöistä on tullut virastolle töihin oppisopimuksen kautta; tuolloin pääosa opiskeluista tapahtuu työskentelyssä nuorten kanssa ja arjen työtilanteissa. Kuusi haastateltua oli nuorten ohjaustyössä ja kaksi heistä muissa nuorisotyöhön liittyvissä tehtävissä.

Haastatelluilla vain kahdella ei ollut omakohtaisia kokemuksia vapaaehtoistyöstä vapaaehtoistoimijan näkökulmasta. Osalla haastatelluista kokemuksia vapaaehtoistyöstä oli kertynyt runsaasti sekä eri järjestöistä tai luottamustoiminnoista. Neljän (4/ 8) haastateltavan kokemukset yhteistyöstä vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa oli saanut alkunsa Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikössä. Lisäksi kaikkiaan 7 haastateltavaa ilmoitti yhteistyön vapaaehtoisten kanssa kuuluneen heti alusta lähtien nuorisotyöntekijän työtehtäviin alusta alkaen.

Neljä haastateltavaa kertoi aloittaneensa työssään yhteistyön vapaaehtoisten kanssa jo ennen vuotta 2004. Tuolloin virastossa aloitettiin toteuttamaan hankemallia "Parempi viikonloppu", jonka toimintamalliin kuului aktiivinen vapaaehtoisten rekrytoiminen sekä kouluttaminen nuorisotalojen viikonlopun iltoihin. Erityisesti toimintamallia toteutettiin alueellisten palveluiden osaston toiminnoissa. Muun muassa Kannelmäen nuorisotalon toiminnassa oli ollut vapaaehtoisia jo ennen vuotta 2004, eli vapaaehtoistyöllä tuolla alueella oli jo perinteitä.

## 9.2 Vapaaehtoisten tarve ja merkitys nuorisotalon toiminnoissa

Vastaajat kertoivat, että yksikön toiminnanjohtaja nostaa vapaaehtoisten kanssa toimimista keskeisenä yksikön yhteisenä lähtökohtana työssä. Osa haastateltavista kertoi, että vapaaehtoisten kanssa tehtävästä yhteistyöstä keskustellaan säännöllisesti erialaisissa henkilöstön foorumeissa. Yhteisen keskustelun rakenteina ovat mm. yksikön omat suunnittelupäivät, yksikkökokoukset ja tiimikohtaiset palaverit. Sillä, että johtaja pitää teemaa koko ajan esillä ja kausittain keskusteluttaa teemasta henkilöstöä tarkemmin, koettiin olevan hyötyä yksikön yhteiseen työotteeseen kumppaneiden kanssa. Toiminnanjohtajan rooli ja tehtävä yhteisen keskustelun ylläpitäjänä nousi vahvasti kaikilta haastateltavilta.

Yksikön työntekijät puhuivat siitä että Kannelmäen nuorisotalon pitkät perinteet toiminnasta vapaaehtoisten kanssa helpotti yhteistyötä ja konkreettista toimintaa heidän kanssaan. Osa haastateltavista ei osannut kertoa mistä yhteistyö oli saanut alkunsa ja historiaa ei tunnettu. He nostivat tämän yhdeksi asiaksi, josta yhteisö voisi puhua enemmän yhdessä. Tämä auttaisi eritoten uutta ja aloittelevaa työntekijää ymmärtämään nykyistä tilannetta paremmin.

Lähes kaikki vastaajat kuvasivat yhteistyön ja toiminnan merkitystä positiivisesti joko nuorten, alueen, oman työnsä tai vapaaehtoisen toimijan näkökulmasta. He näkivät yhteistyön tuottavan nuorisotyöhön sekä sisällöllisesti monipuolisempia toimintamahdollisuuksia nuorille, että turvallisia aikuissuhteita, ja ohjaajille toimintaan tarvittavia henkilöstöresursseja. Resurssi näkökulma nousi puheessa erityisesti toiminnassa silloin kun nuorisotalon toiminnassa tapahtui jotain poikkeavaa.

*"No sanotaan näin et jos on mitään sellaista avoimesta poikkeavaa tai lisää tai erikoisii tapahtumii tai toimintoja jossa on enemmän kävijöitä tai jotain muuta mikä vaatii lisää resursointia, niin me ei pystytä työntekijöinä millään kattaa kaikkee, se on vaan on mahotonta .Ne vaan on niin välttämättömiä niin ku kaikessa mikä ei o nii ku sellaista perusavointa...eli yökahvilat, megapartytapahtumat, kaikki meidän skede...niissä vaan on pakko olla vapaaehtoisia."(H1)*

*(H2)"...ja itse mä koen et nuorille tekee hyvää myös se että vapaaehtoiset, niin ku meilläkin saattaa olla sellasii jotka on ollu täällä tosi monta vuotta, ja on ehkä, no ei o nuorisotyöntekijä vaan esimerkiksi vanhempi nainen tai mies...Ni se tekee nuorille hyvää nähdä erilaisia aikuisia, jotka on läsnä. Joo mä luulen et se tuo nuorillekin vähä semmoista erilasta turvallisuuden tunnetta, erityisesti viikonloppuisin."*

Lisäksi he näkivät yhteistyösuhteesta olevan suoraa hyötyä itselleen työssä; osa haastatelluista koki että oma oppiminen ja osaaminen kehittyy yhteistyö avulla ja työvuorossa voi myös itse voi keskittyä mm. illan muihin tehtäviin sekä nuorten ohjaukseen toisella tavalla.

*"Ne tuo ulkopuolisen näkemyksen siihen työhön mitä me tehdään joka on usein miten erittäin raikas ja tervetullut ja raikas lisä siihen työhön...ja kyseenalaistavat miksi te teette noin...sit tulee peilattua omaa työtä..(H5)*

*"Ehkä se tärkein mitä mä katon vapaaehtoisella niin niillä on ammattitaitoo mitä ei o meillä. Niillä on ammatti, joka ei välttämättä sivua meikäläistä mitenkään, en tie-*

*dä yhtään mitään ja se tuo sen ammattitaitonsa iltaan, sitä ei saa mistään muualta kun ne on vuosia tehny sitä hommaa. On ohjelmapalveluihmisiä, kädentaitajia, on rekrytoijia ja työhönottajia, on kaikkee mahdollista mitä löytää...Et kyllä nuoret halua kuulla että mitä se on se ammatti ja niistä keskustellaan usein."(H5)*

*(H7) "Se antaa mahdollisuuden monipuoliseen toimintaan nuorten kanssa ja nuorisotalolla. Vapaaehtoisella voi olla jotain omia kiinnostuksenkohteita tai vahvuusalueita, joilla he voi tuoda elävyyttä siihen toimintaan. Ne on kertakaikkisesti sellainen lisäresurssi ohjaajien rinnalla. Mut kyl ne mun mielestä tuo sit ne sellaisen toisenlaisen työtteen siihen koko työhön, kun tehdään hommia vähän eri porukalla."*

Neljä yksikön haastelluista kuvasi yhteistyön merkityksiä yhteiskuntaan ; he näkivät yhteistyöllä olevan yhteyksiä paitsi nuorten hyvinvointiin yksilötasolla ja ryhmänä, myös laajemmin yhteiskunnassa. He kokivat toiminnan mm. madaltavan aikuisten ja nuorten välisiä raja-aitoja lähiympäristössä sekä yleensä ja lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta alueella.

*" Ni kyllähän se on tosi mameeta kun huomaa et vapaaehtoiset saa irtin niin ku jotain ja sit kun on yleensä niitä alueen asukkaita...niin kyllä sit saa niinku yleensä uutta näkökulmaa alueen ilmiöihin ja sit on kans mamee seurata sitä nuorten kans vuorovaikutusta kun sitä saa olla niin kuin tuttuja nää vapaaehtoiset ja tietty nuoretkin... vaikka ois useampi sukupolvi välissä niin...se kuroo ehkä just sitä sukupolvienvälistä eroo pikkasen ehkä umpeen." (H1)*

*(H6) "...osa näistä vapaaehtoisista on tältä alueelta, nehen tuntee jo alueen ihmisiä, nuoret on jo käytännössä toisen tai oman nuoren naapureita, äiti tai faija, ni se jotenkin korvaa, vaikka se yks näistä nuorista, jos ei vaikka ole omaa vanhempaa tai sit lasta, niin ne näkee heidän kavereiden vanhemmat..."*

Osa haastatelluista kuvasi toiminnanjohtajan positiivisella asenteella ja suhtautumisella vapaaehtoistyöhön on merkitystä henkilöstölle. Ohjaajat kokivat että toiminnanjohtaja piti vapaaehtoisia yhteisölle tärkeänä. Tästä tuli useita mainintoja lähes kaikilta haastateltavilta ja eri teemojen sisällä.

Haastateltujen vastauksissa eli myös eroja, sillä kolme haastatelluista kuvasi yhteistoiminnan hyötyä lähes pelkästään ohjaustyöhön saatavan lisäresurssin näkökulmasta. Erityisesti vapaaehtoisen aikuistoimijan saaman hyödyn näkeminen oli vähäisempää, enemmänkin aktiivinen mukanaolo toiminnoissa aiheutti ihmetystä. Muutaman haastateltavan vastauksissa nousi näkemys siitä, että heistä olisi tärkeä keskustella tarvitseeko talon toimintaan etsiä ylipäättään vapaaehtoisia lainkaan. Koska toiminnan vapaaehtoisten kanssa koettiin edellyttävän henkilöstöltä erityisesti yhteistyön alkuvaiheessa paljon, pelkkä vapaaehtoisten etsintä ilman heille järkevää tekemistä, ei koettu olevan hyvä pohja mielekkäälle yhteistyölle. Koettiin että henkilöstöllä ei aina ole valmiuksia, tai halua ottaa vapaaehtoisia mukaan toimintaan. Vastaajien mukaan asiasta pitäisi keskustella toiminnanjohtajan ja yksikön henkilöstön kesken enemmän yhdessä. Erityisesti silloin kun henkilöstön keskuudessa on tapahtunut muutoksia koettiin että vapaaehtoistoiminnasta olisi tärkeä keskustella yhdessä. Vapaaehtoisten roolin ja tehtävien läpikäyminen yhdessä henkilöstön kanssa koettiin vastaajien mielestä olevan tärkeää, se selkeyttäisi myös omaa tukiroolia työskentelyssä heidän kanssaan. Vapaaehtoistyön koordinaat-

torin haastattelussa tämä näkökulma nousi yhtenä keskeisenä lähtökohtana onnistuneeseen yhteistyöhön vapaaehtoisten kumppaneiden kanssa.

### 9.3 Vapaaehtoisten rekrytointikäytännöt

Haastateltavat kuvasivat vapaaehtoisten rekrytoitumisen tapoja vastauksissa varsin kattavasti. Yksi vastaajista kuvasi rekrytointia tilanteena, jossa jokainen uusi tulija ja aikuinen otetaan vastaan mahdollisena uutena vapaaehtoisena ja toimintaan houkutellaan mukaan heti alusta lähtien mahdollisuutta markkinoiden. Haastateltavat kokivat että rekrytoinnissa tulee huomioida erilaisia eri kohderyhmiä. Mikäli toimintaan etsitään aikuisia toimijoita, on tärkeä miettiä juuri tälle ryhmälle sopivat rekrytointikanavat ja menetelmät. Koettiin että monien menetelmien yhtäaikaista käyttäminen tukee vapaaehtoisten ohjautumista toimintaan.

*"No, meillähän on noita tosi pitkän linjan vapaaehtoisia töissä, et mä en edes tiedä miten he on alunperin toimintaan tulle tänne töihin, mut muuten on ihan vapaaehtoisten koulutuksen kautta tullu yks henkilö ja yksi henkilö kävelly ovesta sisään ja ilmoittanut et hän ois kiinnostunut just tätä dartskerhoa vetämään ja sen sit aloittanut sen toiminnan ja vasta sen jälkeen käynny sen koulutuksen...Et joo mä luulen et just omalla yhteydenotolla ja sitten sen koulutuksen kautta, ainakin nää joista on itellä kokemusta." (H2)*

*(H5)Uudet tulee mukaan sen kautta että niillä on lapset saaneet kontaktia. Itse asiassa just viime viikolla mulle soitettiin, et onko siellä se ja se henkilö, joo ,mä sanoin et on. Joo anna sille se jäsenkorttihakemus mukaan ja häntä niin kiinnostaa tulla mukaan katsomaan, hän on 20 vuotta sitten käyttänyt palveluja ja hän haluis tulla katsomaan miten se on muuttunut."*

Lisäksi haastateltavat tunnistivat että nuorten ja aikuisten toimintaa vapaaehtoisena ohjaavat erilaiset motiivit; nämä tulisi hyödyntää rekrytointitilanteissa tietoisemmin. Heidän mukaansa olisi tärkeää käydä tiimeissä tai yksikössä yhteinen keskustelu siitä, mihin tarpeisiin vapaaehtoisia kulloinkin etsitään.

*(H2)" No nuoret sitten on tullu nuoriso-ohjaajien innostamisen kautta, tai sitten ne on nähny jonkun tapahtuman tai ollu jossain mukana ja kokenu sen niin kuin tosi kivaksi, ja sitten ite ehdottanu pääseekö mukaan. Sit kans on me on ehdotettu että tule mukaan, se on mahdollista."*

*"Mä siis koen et mä rekrytoin aina kun mä otan harjoittelijoita tai , niin mä sit rekrytoin ne ensimmäiseksi tänne ja vapaaehtoisten koulutukseen, sama juttu kun mä tapaan nuorten vanhempia...se on jotenkin takaraivossa tää rekrytoiminen.(H5)*

Haastateltavat kokivat että nuorilla ja vanhemmilla vapaaehtoistoimijoilla on erilaiset roolit ja tehtävät yksikön toiminnoissa ja illoissa. Haastateltavat kokivat että erilaisten tehtävien ja roolien funktiosta toiminnoista olisi hyvä puhua enemmän sekä vapaaehtoisten kanssa, eri ryhmien välillä (ns. nuoret tuottajat vs. aikuiset illan organisoimisen tukena) ja henkilöstön kanssa. Kullakin toimijaryhmällä on toimintaan mukaan tuloon erilaiset henkilökohtaiset tavoitteet ja motiivit , näiden koettiin ohjaavan rekrytointiprosessia kokonaisuudessaan.

*(H4)" No noist vanhemista vapareista mä tiedän ainakin et yks etsi itselle harrastusta tai jonkun kivan tavan mitä voi tehdä viikonloppuna, näki ilmoituksen ihan jossain että tänne haetaan, samoin kävi myös (nimi poistettu) kanssa, sen näki myös lehtijutun ja ilmoituksen, kiinnostu sit sitä kautta."*

*"Moni halua mielekästä tekemistä vapaa-ajalle ja ehkä se on niin että nuorisotyö on mielenkiintoista ja halua ehkä osaksi sitä. Ja jos on tullu nuorisotalolle kättelemään sitä meininkiä, niin on halunnu tulla osaksi sitä touhua...yksi vapaaehtoinen sit sano kans suoraan että on hyvä olla viikonloppuna täällä nyt niin pysyy pois ite pahanteosta kanssa nyt."(H2)*

Useampi haastateltavista koki, että mikäli vapaaehtoisia toimijoita halutaan mukaan toimintaan, tähän pitäisi panostaa miettimällä kullekin ikäryhmälle sopivia markkinointia tapoja, eri kanavia, sekä toimintaan haluavien henkilökohtaisia motiiveja; näiden vuoksi vapaaehtoiset osittain kiinnostuvat erilaisista vapaaehtoisen tehtävistä talolla. Mahdollisten tehtävien ja roolien miettiminen ennakoon markkinoinnin tueksi ja tehtävien kuvauslistan hyödyntäminen tietoisesti markkinoinnissa helpottaisi paikallista rekrytointia. Tämä oli haastateltavien mukaan se osa-alue, jossa ohjaajat kokivat panostuksen tarvetta enemmän, mutta joka usein todettiin jäävän muiden tekemisten varjoon tai vain harvojen harteille.

Kysyttäessä roolista suhteessa uusien vapaaehtoisten aikuisten rekrytointiin, vastauksien välillä oli paljon eroja. Eritoten tämä näkyi suhteessa siihen miten henkilöstö näki roolinsa rekrytointiprosessissa. Vastanneista kolme koki ettei heillä olisi juurikaan mitään roolia vapaaehtoisten aikuisten rekrytoimisessa. Heillä ei ollut omakohtaisia kokemuksia rekrytoinnista eikä rekrytointitilaisuuksista eikä mielestään ennalta sovitusti roolia siinä. Tämä kokemus nousi joko vähemmän aikaa työskennelleiden tai muiden talojen henkilöstön puheenvuoroissa.

*K: Mikä sinun kokemuksesi mukaan on ollut rekrytoinnissa haasteellista?*

*H3:Siinä on haasteellista ehkä se että no, ennen kaikkea se, että siitä ei sit kuitenkaan riittävän selkeesti sovittu että kuka tai miten tai sit toisaalta että meillä on pitkät perinteet vaan siinä että vapaaehtoisia on vaan Kannelmässä...ja se tota jotekin ulkoistaa meitä muitten talojen ohjaajia...meidän kokemushan on se ettei se kuulu meille mut sehän on tosi hölmöö...*

Keskusteluissa rekrytoijaroolista tuli esille kokemus siitä ettei roolista oltu yhteisesti yksikössä puhuttu, ja ettei ole ymmärtänyt tehtävän kuuluvan omaan työhönsä. Tehtävien jaoissa rekrytoinnin koettiin kuuluvan erityisesti alueohjaajan työnkuvaan sekä pitkäaikaisen työntekijän rooliin, joka työskentelee tiiviimmin vapaaehtoisten kanssa. Osa haastatelluista koki, että perehdytys vapaaehtoistoiminnan organisointiin ja tehtävän hoitamisen osalta ei ole ollut riittävää ja henkilöstön vastuiden jaon selkeyttämiseksi olisi tarvetta. Osa haastatelluista koki että henkilöstön vaihtuvuus on haitannut yhteisen käsityksen luomista työyhteisössä. Erityisesti pienissä tiimeissä, jossa ei ole pitkiä perinteitä vapaaehtoisten kanssa toimimisesta tai toimintamallit ovat muokkautumassa, yhteisen näkemyksen muodostaminen koettiin haasteelliseksi. Vaikka uusista vapaaehtoisista ja heidän tulostaan yhteisöön toisinaan keskustellaan, sen ei koettu olevan riittävää. Kiireen tuntu nuorten ohjaustyössä koettiin haittaavan paneutumista vapaaehtoisuuden teemaan, sekä vaikuttavan toimintamahdollisuuksien markkinoin-

tiin, rekrytointiin ja aktiiviseen työotteeseen omaksumiseen siinä. Kaikkien vastaajien osalta keskeinen näkemys oli että kynnys vapaaehtoiseksi tulemiseen ja toimintaan jäämiseen on tehtävä mahdollisimman matalaksi.

*" Joo, mä siis rekrytoin koko ajan kun mä liikun ja joka puolella. Tässä duunissa kaikin tärkeintä tällä hetkellä nuorisotyössä ja menetelmissä on se innostan rooli, se on niin kuin kaikkein tärkein. Jos et osaa innostaa nuoria ja muita, niin käytännössä kaikki kaatuu siihen." (H6)*

Mahdollisuudesta tulla mukaan toimintaan on hyvä olla tieto alueella, haastateltavat kuvasivat tässä pitkän vapaaehtoistoiminnan perinteiden helpottavan markkinointia. Sillä että näin "tällä" on toimittu jo useamman vuoden ajan, koettiin olevan itseisarvo jo sinänsä. Pitkän ja perinteikkään yhteistyön koettiin tukevan ja helpottavan vapaaehtoisten toimijoiden rekrytointia yksikköön. Pääosa haastatelluista työntekijöistä koki, ettei esimerkiksi Kannelmäkeen tai mm. Megapartyihin ole lainkaan haastavaa saada vapaaehtoisia. Tässä kuvattiin juuri perinteiden, hyvän imagon, vapaaehtoistyöstä kiinnostuneen ohjaajan sekä vapaaehtoisten iän vaikuttavan keskeisesti innostavana tekijänä toimijoiden mukaan tuloon.

Toimipaikoissa yksikön sisällä on kuitenkin paljon eroja. Erityisesti ne haastateltavat, jotka olivat aloittaneet työskentelynsä yksikössä myöhemmin, kokivat haasteellisena löytää uusia vapaaehtoistoiminnasta innostuneita aikuisia, eikä oikein tiedetty miten tai mistä heitä pitäisi etsiä. Toimipaikoissa uusien vapaaehtoisten saaminen mukaan toimintaan koettiin haastavana, jos ei kulttuuria siihen ole ollut aikaisemmin, tai ellei joku toimija itse tule ehdottamaan oman osaamisensa käyttöä nuorten hyväksi esim. kerhotoiminnoissa. Tästä hyvänä esimerkkinä oli muun muassa Malminkartanon sähkötoiminta, Kannelmäen Darts- tikkatoiminta tai tanssitoiminta Lassilassa. Siellä säännöllisesti näitä kerhoja ohjaavat vapaaehtoiset aikuiset.

### 9.3.1 Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikön vapaaehtoisten rekrytointimalli

Vapaaehtoiset tulevat HaKaNy:n toimintaan seuraavien väylien kautta (Kuvio 4):

- 1.Jäsenkorttin kautta mukaan tulevat huoltajat
2. Nuoret vapaaehtoisiksi aikuistoimijoiksi
3. Nuorisotalolla vierailevat aikuiset
- 4.Harjoittelijat ja palkkatuetut jäävät toimintaan mukaan
- 5.Alueellinen ja paikallinen markkinointi tuo uusia vapaaehtoisia
6. Vapaaehtoinen haluaa opastaa nuoria oman harrastetaidon parissa
- 7.Toisen vapaaehtoisen houkuttelmana nuorisotalolle
8. Vapaaehtoistyön koordinaattorin kautta tulevat

Kuvio 4 HaKaNyn vapaaehtoisten aikuisten rekrytoitumismalli

**1) Nuorten jäsenkortin kautta mukaan tulevat huoltajat** ( kts. Kuvio 4). Keskeisenä rekrytoinnin välineenä on viraston jäsenkorttilomake, sen kautta huoltajat voivat ilmoittaa omasta kiinnostuksesta tulla mukaan vapaaehtoistoimintaan. Jokainen nuorisotalo jakaa talon käyttäjilleen paikallisesti lomakkeen, ja vanhempien osuudessa voi ilmaista kiinnostuksen kuulla lisää ko. mahdollisuudesta. Halutessaan he voivat saada lisätietoa toiminnoista ja saavat tulla tutustumaan nuorisotaloon, sen toimintaan sekä vapaaehtoisten koulutuksen sisältöihin.

Tämä rekrytoitumistapa näyttäytyi sekä ohjaajien, että koordinaattorin haastattelussa keskeiseltä väylältä tulla vapaaehtoiseksi toimijaksi. Vapaaehtoistoimijoita tulee toimintaan näin paikallisesti eniten. Yhteydenpitoa vapaaehtoiseen hoitaa sovitusti Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikössä talon vapaaehtoisista vastaava ohjaaja, tiedot vapaaehtoisesta toimitetaan myös yksikön alueohjaajalle, joka vastaa rekisterin ylläpidosta yksikkötasolla. Talolla on omat päivitettyt yhteystiedot vapaaehtoisista, jotka ovat käytettävissä.

Suhde viraston vapaaehtoistyön koordinaattoriin: Koordinaattori toimittaa mm. alueohjaajalle tietoa nuorisotoiminnasta sekä vapaaehtoisten aikuisten tukijärjestelmistä. Näihin kuuluvat mm. vapaaehtoisten koulutusasiat, yleistä tietoa erilaisista tapahtumista, aikuistoiminnan täydentävät koulutukset ja keskitetty virkistystoiminta tilaisuuksineen. Yksikön alueohjaaja toimii tiedon välittäjänä koordinaattorin, ohjaajien ja vapaaehtoisten aikuisten suuntaan.

**2) Nuoret vapaaehtoisiksi aikuistoimijoiksi.** Tämä tarkoittaa niitä nuoria, joka ovat jo lähestymässä täysi-ikäisyyttä, ja ovat nuorisotalon ns. "omia" nykyisiä käyttäjiä. Haastatelluista suurin osa kuvasi, että nuorten osalta tyypillisin tapa ohjautua vapaaehtoistoimintaan, tapahtuu lähes aina ohjaajien motivoinnin ja innostavan ohjaustavan myötä. Toimintaan tullaan mukaan ohjaajan kutmana, vaikka nuori tulee tutustumaan iltaan ennen ryhmään tai tapahtumaan ohjautumista. Nuoret koulutetaan aikuisuuden kynnyksellä sekä toimijuuteen että uuteen tapaan olla nuorisotalolla. Nuoria tuetaan vertaisrooliin tietoisesti ja kouluttamalla heitä siihen. Koulutukset toteutetaan yksikkötasoisesti räätälöiden ja mukana on sen talon ohjaajia, joista nuoret tulevat.

Tyypillisesti nuoria aikuistoimijoita kiinnostaa myös toiminnan sisältöjen tuottamiseen osallistuminen. Tässä mielessä tämä ryhmä poikkeaa yksikön muista vapaaehtoisten aikuisista. Eri- laisten tapahtumien suunnittelu, toteuttamisen organisointi ja tapahtuman tuottaminen toisille nuorisotalon käyttäjille, on keskeinen toimintoihin mukaan tuleminen syy. Usein nämä nuoret tulevat toimintaan mukaan kaverinsa ja toiminnan houkuttelemana. Nuorten rekrytoimisen näkökulmasta ko. ryhmän erilaiset toiminnalliset tarpeet on syytä huomioida erillisenä miettiessä uusien nuorten houkuttelua mukaan vapaaehtoistoimintaan.



Suhde koordinaattoriin: Vapaaehtoistyön koordinaattori on yksikössä mukana suunnittelemassa ja räätälöimässä koulutusta nuorille toimijoille. Tämä tapahtuu pääsääntöisesti yhdessä alue- ja nuorisohjaajien kanssa. Koulutukset räätälöidään aina juuri kyseiselle ryhmälle sopivaksi. HaKaNyssa nuorten vapaaehtoisten aikuisten kouluttaminen nuorisotalotoimintaan on toimintamallina suhteellisen uusi ja kaikki vastaajat kokivat mallin hyvänä nuorisotyöllisenä menetelmänä nuoren sosiaalisen ja kasvun tuen näkökulmasta. Nuorille järjestetään aina yhteinen koulutus mahdollisimman pian. Ohjaajat kuvasivat koordinaattorin roolia ja ohjaajien yhteistyösuhdetta keskeisenä nuorten aikuisten vapaaehtoistoiminnan kehittämisen metodina.

**3) Nuorisotalolla vierailevat aikuiset.** HaKaNyssa jokainen vieraileva aikuinen talolla vastaanotetaan mahdollisena uutena kumppanina. Muutama haastateltava kuvasi tätä sanomalla että he tarttuvat heti kiinni vierailijan kiinnostukseen, ja että jokainen ovikellon soittaja tai sisään tulija on jo jostakin talossa olevasta asiasta kiinnostunut. Eräs ohjaaja taas totesi että hän rekrytoi aina kun siihen on mahdollisuus, ja eritoten silloin, kun vapaaehtoisten aikuisten koulutus lähestyy. Rekrytoiminen perustuu pitkälti ohjaajien työskentelyotteeseen heidän ollessaan nuorisotalolla. Tämä toimintamalli on tuottanut pitkäaikaisia vapaaehtoisia aikuisia perustoimintaan nuorisotaloilla. Jokainen talon ohjaaja ottaa mahdollisen tulijan vastaan ystävällisesti kertoen toiminnasta ja mahdollisuudesta tulla mukaan vapaaehtoistyöhön.

Kaikki haastateltavat kuvasivat tätä rekrytoitumisen mallia lähes samalla tavoin. Kuitenkin toimipaikasta riippuen menetelmät ja työnjakoihin perustuvat jatkotoimet vaihtelevat hieman riippuen siitä, mistä nuorisotalosta on kyse, tai onko kyseessä yksikön yhteinen Kannelmäen nuorisotalolla toteutettava yökahvilan toiminta.

Suhde koordinaattoriin: Nuorisotalon ohjaajat hyödyntävät rekrytoinnissa koordinaattorilta saamaansa tietoa keskitetyistä koulutuksista ja vapaaehtoisille tuotetuista tukijärjestelmistä. Ohjaajat totesivat koulukseen ohjaamisen olevan helppoa ja pitivät sitä laadukkaana. Ohjaajat osaavat kertoa koulutuksen sisällöistä olennaisen ja koettiin että koulutusmahdollisuus tukee vapaaehtoisen innostusta rekrytoitumistilanteessa. Vapaaehtoisia kannustetaan ohjaajientoimesta ottamaan yhteyttä koordinoijaan kiinnostuksen herättyä, ilmoittautumiset siihen tapahtuvat suoraan hänelle.

**4) Harjoittelijat ja palkkatuetut jäävät mukaan toimintaan.** Tämä ryhmä pitää sisällään mm. asiakastyöstä kiinnostuneet opiskelijat, sosiaali- ja tai nuorisotaloissa opiskelevat, oppilaitoksen työelämään tutustujat ja harjoittelijat sekä määräaikaiseen työsuhteeseen palkkatuetut työntekijät. Heidät perehdytetään toimintaan, harjoittelun tms. jälkeen tarjotaan mahdollisuutta jäädä mukaan toimintaan näin heidän halutessaan. Osa ohjaajista mieltää heidät työotteessaan mielletään mahdollisiksi vapaaehtoiseksi. Heitä ohjataan koulutuksiin, sillä

nuoret ovat usein kiinnostuneita nuorisotyöstä mahdollisena ammattina ( vapaaehtoisena toimimisen motiivina ns. ammattifunktio/ haave työstä nuorten parissa)

Suhde koordinaattoriin: Nuorisotyöyksikössä hyödynnetään vapaaehtoisten aikuisten koulutuksia yhtenä väylänä opastaa harjoittelujaksoilla tai työsuhteissa oleva. Kouluttamisen koettiin tukevan työelämään eritavoin tutustumaan tulevien nuorisotyöllistä perehdytystarvetta. Koulutusjärjestelmää oli vastaajien mukaan laadukas ja ilmoittautumiskäytännöt koettiin joustaviksi. Osa vastaajista oli saanut myönteistä palautetta koulutuksen käynneiltä suoraan ja he kokivat sen käymisen helpottavan vapaaehtoisten rekrytointia. Haastateltavista ohjaajista kolme oli osallistunut aikuisten koulukseen aikaisemmin. Sisällöistä ja ajankohdista on kaikilla ollut yksikössä myös jonkinlainen tuntemus, se on helpottanut mm. rekrytointitilannetta. Ohjaajat pitivät vapaaehtoisten koulutusjärjestelmän tuntemista rekrytoinnissa keskeisenä.

**5) Alueellinen ja paikallinen markkinointi tuo uusia vapaaehtoisia.** Nämä vapaaehtoiset tulevat mukaan toimintaan saatuaan kuulla mahdollisuudesta osallistua lähialueella sijaitsevan nuorisotalon toimintaan. Rekrytointikanavana ovat erilaiset alueelliset tapahtumat, jossa nuorisotalon työntekijät ovat olleet mukana ja jossa mahdollisuudesta on kerrottu esittelijöiden toimesta. Tietoa osallistumismahdollisuudesta on jaettu erilaisten esitteiden muodossa. Lisäksi osa vastaajista koki, että tiivis alueellinen virkamies- tai verkostoyhteistyö eri toimijoiden kanssa sekä mm. lähialueen oppilaitosten kanssa tuottaa kiinnostuneita aikuistoimijoita myös nuorisotalolle. Yhteistyön motiivina tuolloin voi olla tutustuminen toisen toimijan työkenttään sekä mahdollisuus tavata yhteisiä nuoria vapaa-ajan toimintaympäristössä.

Vastaajat kokivat että alueen nuorista ja toiminnoista kertovat positiiviset lehtijutut tukevat yhteydenottoja ja lisäävät alueella asuvien aikuisten kiinnostusta toimintaan ja nuorisotyöhön yleisesti. Osa vastaajista koki että yleensä nämä vapaaehtoiset innostuvat mukaantuloon vähitellen, mutta heistä tulee talon toimintaan sitoutuneita ja pitkäaikaisia toimijoita.

Suhde koordinaattoriin: Haastateltujen kuvatessa keskitetyn tuen roolia vapaaehtoisten rekrytoinnissa tälle ryhmälle, vastaajat kertoivat että erilaiset vapaaehtoistoiminnan esitteet sekä muut markkinointimateriaalit auttavat ohjaajaa rekrytoimaan sekä markkinoimaan toimintoja alueella. Vastaajat tiesivät että erilaisia markkinoitiin liittyviä tukipaketteja saa vapaaehtoistyön koordinaattorilta joustavasti pyydettäessä. Pääosa vastaajista myös tiesi, että tarvittaessa koordinaattorilta saa opastusta markkinointiin. Erilaista apumateriaalia on hyödynnetty yksikössä on aikaisemmin rekrytoinnin tukena.

**6.) Vapaaehtoinen haluaa opastaa nuoria oman harrastetaidon parissa.** Tämä malli on tuottanut nuorisotalon toimintaa monipuolistavia kerhoja. Lisäksi mallin kautta on tullut vapaaehtoisia jotka ovat erityisosaajia lajeissa, joita ei talon ohjaajien osaamisesta löydy( mm. darts,

musiikkitoiminta, jalkapallon-, ja sähkökerhon vetäjiä). Haastateltavien mukaan erityisosajat liikkuvat tarvittaessa helpommin yksikön sisällä taidon- ja osaamisalueensa kanssa. Ohjaajien kuvattaessa tämän mallin kautta tulevia vapaaehtoisia, keskeistä oli ensikontaktissa saatu kohtaamisen kautta välittynyt tunne; sillä että ohjaajat ottavat uuden ihmisen vastaan kohteliaasti "tarjokasta" kuunnellen, on suuri merkitys. Myönteinen, kuunteleva ja avoin asenne ensimmäisessä kontaktissa on avainasemassa kumppanuuden syntymiseen.

Haastateltavat kuvasivat rekrytointia siten että ehdotuksiin ja halukkuuteen tarjotaan heti mahdollisuus ja mietitään tulijan ja työyhteisön kanssa miten asiaa edistetään toimipisteessä. Ennen kuin toimintoa käynnistetään, ohjaajat kertovat vapaaehtoisesta toiminnanjohtajalle, tämän jälkeen asiasta keskustellaan tiimin kanssa. Toisinaan vapaaehtoinen tulee itse kertomaan työyhteisölle toimintaidean. Kolme vastaajaa kertoi myös siitä, että mahdollista uutta toimintamuotoa on esitelty toisinaan muille nuorille ennen esim. harrastemahdollisuuden käynnistymistä. Nuorilta on kysytty mm. olisiko uudelle toimintamuodolle innokkaita käyttäjiä. Tämä on tapahtunut joko talokokousrakenteessa tai esimerkiksi yökahvilaillassa. Vapaaehtoinen harrasteen vetäjä on tullut kertomaan tai esittelemään mahdollisuutta itse.

Suhde koordinaattoriin: Haastatteluhetkellä ei yhteyttä oltu tietoisesti solmittu koordinaattoriin tämän rekrytointiväylän tueksi. Yksikön haastatelluista osa kuitenkin koki että erilaisia vapaaehtoisten toimintamahdollisuuksia, rooleja sekä tehtäviä olisi järkevä miettiä esim. koordinaattorin kanssa. Vapaaehtoiset liittyvät vapaaehtoistoimintaan itseään kiinnostavien työtehtävien perässä ja osa haastatelluista koki, että mukaan tulemistä helpottaisi esim. erilaisten vapaaehtoisten toimintamahdollisuuksien avaaminen nuorisotalotyössä tarkemmin.

Toisaalta vapaaehtoistyön koordinaattorilla "harrastetaitajat" ovat yksi uusi kiinnostuneiden toimijoidenryhmä; he ovat vapaaehtoisia joilla on erityistaitoja ja jotka hakeutuvat koulutukseen ja ohjautuvat hänen kauttaan eri yksiköihin. Tuolloin usein toimintaa ohjaava toive heiltä on että työpiste sijaitsisi vapaaehtoisen näkökulmasta helppojen kulkuyhteyksien päässä.

**7) Toisen vapaaehtoisen houkuttelemana nuorisotalolle.** Vapaaehtoiset tuovat mukanaan jonkun joka myös haluaa tulla. Tyypillisesti HaKaNy:ssä kyseessä on nuori joka tulee tuottamaan esim. iltojen sisältöjä toisille nuorille. Haastateltavat kuvasivat merkittävänä vetovoimatekijänä sitä, että nuorisotalon toiminnassa on ollut mukavaa ja että vapaaehtoisten sekä ohjaajien ryhmässä on ollut kiva ilmapiiri työskentelyssä. Tapahtumaillat on yhdessä tuotettu siten, että kaikilla on ollut mukavaa ja sopivasti tekemistä illan aikana. Toiminnassa on ollut paljon nuoria ja rooli tai tehtävä illassa on koettu tarpeelliseksi. Nuoriso-ohjaajien viestillä siitä että mukaan tarvitaan uusia vapaaehtoisia, on ollut merkittävä rooli siihen, että uusia nuoria tulee mukaan toimintaan. Aikuiset toimijat tulevat taas toisen vakituisen vapaaehtoisen esimerkin rohkaisemana, tästä oli haastatteluissa myös muutama maininta.

Suhde koordinaattoriin: Ohjaajat tiedottavat ja ohjaavat uusia aikuisia vapaaehtoisia kouluksiin ja ilmoittautumaan niihin. Nuorten aikuisten kohdalla on mahdollisuus olla mukana tapahtuman tuottamisessa ilman koulutukseen ohjautumista, ohjaajat seuraavat kuitenkin tilannetta niiden nuorten osalta jotka ovat kiinnostuneempia olemaan toiminnoissa aktiivisesti mukana. Tuolloin yhteistyö koordinaattorin kanssa käynnistyy tarvittaessa keskustellen nuorten koulutuksen järjestämisen tarpeesta.

**8. ) Vapaaehtoistyön koordinaattorin kautta tulevat vapaaehtoiset.** Koordinaattorille tulee uusia nuorisotyöstä kiinnostuneita aikuisia erityisesti silloin, kun vapaaehtoistyömahdollisuudesta on kerrottu eri tapahtumien yhteydessä tai silloin kun vapaaehtoisten koulutuksien markkinointia on tehty mm. koulutuksien lähestyessä. Haastattelussa koordinaattori totesi, että nuorisotoimessa on "imua" ja että toiminta nuorten parissa koetaan kiinnostavana. Laaja näkyvyys ja julkisuus tuo uusia innostuneita ja isot tapahtumat sekä niissä markkinointi tukevat rekrytoitumista nuorisosaiankeskukseen. Toimintamalli tuo eritoten nuorista kiinnostuneita aikuisia ja erityisosaamista omaavia henkilöitä mukaan vapaaehtoistoiminnan pariin.

Markkinointi tuo mukaan aikuisia, jotka haluavat nuorisotalokokemustensa pohjalta vapaaehtoistyöhön, ja joilla on aikaa siihen, että he haluavat tulla "antamaan takaisin" jotain, mitä ovat kokeneet saaneensa nuorisotyöstä. Yksi ryhmä koordinaattorin kautta tulevista mahdollisista vapaaehtoisista ovat ammatin vaihtajat, tai nuorisotoimialaa opiskelevat. Tyypillisesti he hakevat urasuuntaa ihmisläheisiltä aloilta ja mahdollista työpaikkaa tulevaisuudessa itselleen.

Yksi oma ryhmänsä ovat koordinaattorin mukaan ns. "taiteelliset pyrkijät" joilla oma intressi toimintaan osallistumiseen on erilainen. Tämä kiinnostuneiden ryhmä ohjautuu usein erilaisten toimintojen perässä, haluaa toimintoja joihin osallistuminen ei vaadi pitkäaikaisia suhteita tai sitoutumista vahvasti yhteen toimipaikkaan. Tämä ryhmä vaihtaa toimintoja erikseen sovitusti, henkilöt toimivat vapaaehtoisina lyhyemmän aikaa ja "elinkaari" vapaaehtoistoiminnoissa on lyhyempi. Tyypillistä on, että koordinaattorin kautta mukaan tulevat toimijat eivät välttämättä sitoudu yksittäiseen alueeseen, ja poikkeavat siis paikallisesti rekrytoituista toimijoista. Tämä on hyvä tiedostaa toimipaikoissa jo yhteistyösuhteen alussa.

Koordinaattorin suhde nuorisotyöyksikön ohjaajiin: Koordinaattori ottaa yhteyttä, mikäli aikuistoimija on kiinnostunut harjoittelupaikasta ko. yksikössä. Maahanmuuttajataustaiset ja muunkieliset vapaaehtoiset ohjataan usein ennalta sopien HaKaNyyn, sillä heille harjoittelupaikkoja on toisinaan haastava löytää heikon tai puutteellisen kielitaidon vuoksi.

Yksiköstä on usein ennakoon sovitusti ollut ohjaaja mukana kouluttamassa tai alueen vapaaehtoistoimijoiden mukana. Ohjaaja on rekrytoinut jo paikanpäällä halukkaita uusia toimijoita myös mukaan yksikkönsä toimintaan ja lisäksi koulutuksessa on sovittu työharjoittelupaikoista

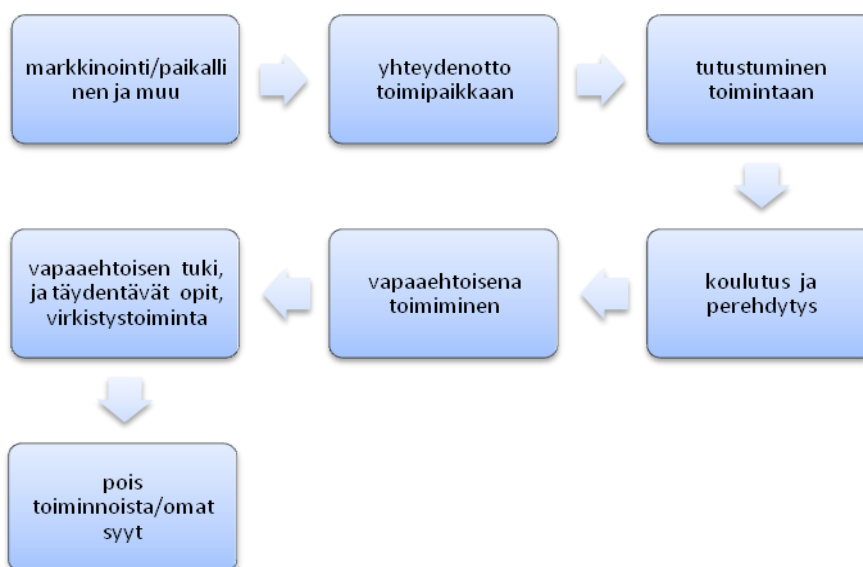
uusille vapaaehtoisille. Yksikössä tämän on ymmärretty olevan yksi rekrytointiväylistä. Koordinaattori on yhteydessä suoraan yksikön ohjaajiin sekä alueohjaajaan aina tarvittaessa.

Koordinaattorilla on vapaaehtoisten rekrytoimisen tueksi erilaista materiaalia. Näitä ovat mm. vapaaehtoisten aikuisten koulutuksien alla jaettavat koulutusesitteet, messuja ja tapahtumia varten tuotetut julisteet ja Nuorisoasiankeskuksen toiminnasta kertovat yleisesitteet. Erilaista kirjallista esitemateriaalia on saatavana erikielisenä. Lisäksi materiaalia saa tulostettua tarpeiden mukaan sähköisenä. Vapaaehtoistoiminnasta kiinnostuneita voi myös ohjata nuorisoasiankeskuksen kotisivuille, siellä voi tutustua toimintamahdollisuuksiin kaupungin verkkosivustojen kautta. Sen kautta on myös mahdollisuus kysyä lisää toiminnoista suoraan koordinaattorilta sekä ilmoittautua mm. aikuisten koulutuksiin. Koordinaattori totesi, että tämä on vielä toistaiseksi määrällisesti pienin väylä toimintaan mukaan tulon.

### 9.3.2 Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikön vapaaehtoisten rekrytointiprosessi

HaKaNyyn kiinnostuneet aikuiset tulevat mukaan kuultuaan mahdollisuudesta toimintaan. Alla on kuvattuna haastatteluista koostettu toiminassa mukana olon kaari (Kuvio 5).

Kuvio 5 HaKaNy:n vapaaehtoisten rekrytointiprosessi ja toiminassa mukana olon kuvaus



### 9.4 Vapaaehtoisten motivointi

Vapaaehtoisten toimijoiden motivointiin liittyvästä teemasta käydyssä haastatteluosuudessa nousi puheenvuoroissa positiivisten vapaaehtoistoimintakokemusten merkitys sekä toimintamuodon pitkän aikavälin perinteet toiminnan organisointia ja johtamista helpottavina tekijöinä. Sillä, että työntekijänä ymmärsi vapaaehtoistoiminnan tarpeen ja hyödyn vähintään omassa ohjaustyössä, vaikutti olevan merkitystä suhteessa työntekijöihin vapaaehtoisten kanssa sekä

asenteisiin suhteessa vapaaehtoiisiin. Osa haastatelluista kertoi että ennen kuin henkilö oli tullut yksikköön töihin, omaa suhdetta ja suhtautumista vapaaehtoiisiin aikuistoimijoihin oli kysytty mm. työhaastattelutilanteessa.

*" Siis joo, mä kyl muistan et kun tulin töihin, multa kysyttiin sitä mitä mieltä mä oon siitä että tääl on noita vapaaehtoisia ainakin viikonloppuisin..." (H4)*

Toiminnanjohtaja taas kuvasi haastattelussaan sitä, että näin oli aikoinaan aina systemaattisesti toimittu usean vuoden ajan. Lisäksi hän totesi, että tämä olisi ehkä syytä ottaa nykyisellään myös toimintatavaksi uusia ohjaajia palkatessa.

Haastateltavat kuvasivat toiminnanjohtajan suhdetta vapaaehtoiisiin heitä arvostavana. Osa haastatelluista piti vapaaehtoisten kanssa työskentelyä lähes itsestään selvänä erityisesti Kannelmäen nuorisotalon viikonlopputoiminnoissa. Vastanneista ohjaajista osa neljä totesi, että toiminnanjohtaja nostaa usein keskusteluissa vapaaehtoistoimijoiden tärkeyttä mm. yksikön henkilöstölle suunnatuissa foorumeissa.

*(H3) "Se on se vapaaehtoiset se aihe, joka yleensä nousee meillä aika usein meillä yksikön jutuissa keskustelun aiheeksi. Ei siinä mitää koulutuksia tai semmosii järjestetä sitä varten. Mut sitä vaan ymmärretään että (nimi poistettu), meidän toiminnanjohtaja ja me ohjaajat toki ymmärretään vapaaehtoisen merkityksen ja meidän, sillei että saadaan ees tää homma pyörimään...sitä puhutaan ja yritetään pitää mahdollisimman hyvällä tasolla sitä meidän kaikkien ja kaikkee sitä että tää homma pyörii ja että on motivaatioo."*

Vapaaehtoisten motivoinnista ja motivoitumisesta kysyessä vastaajien kohdalla yhteenvetona voisi puhua henkilöstön halusta ohjata työnsä yhtenä osa-alueena vapaaehtoisia toimijoita. Kaikki 8 vastaajaa kuvasivat tätä ajattelu-, asenne tai toimintatapaa keskeisenä vapaaehtoisen motivointihalukkuuteen vaikuttavana tekijänä. Ohjaajan halu toimia yhteistyössä vapaaehtoisen kanssa aidosti, näyttää ohjaavan yhteistyösuhteen syntymistä toiminnassa.

*(H4) " Vapaaehtoiset on meille tosi tärkeitä. Ja he on tota sellaisia persooniakin kyllä että koko väki tietää ainakin näistä pitkään olleista. Uusista vois puhuu ehkä hieman enemmänkin ja taas sopia miten tehdään...Et ihmisille tulis taas sellainen tuntuma et kaikki on messissä ja sit kun kohtaa vapaaehtoisen, sit tietää missä mennään ja näin."*

*(H6)" Ne tekee niin tärkeetä työtä ja osa niistä tekee isomman homman tai työn kun ammatilaiset, sen takia ei voi sanaa vapaaehtoinen kun heistä puhuu, kiittäminen ei riitä, sitä sanaa ei ole edes vielä keksitty vielä mikä riittäisi kun ne tekee niin isoo juttu muiden hyväksi että ei voi edes kiitoksella, tai se ei riitä mihinkään."*

Jos rekrytoinnissa vielä oman roolin näkeminen ohjaajana oli osalla heikompaa, kun vapaaehtoinen on saatu mukaan toimintaan, kaikkia erilaisia motivoinnin tapoja käytetään yksikössä monipuolisesti toiminnoissa. Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikön vapaaehtoisten motivointimalli (Kuvio 6) jäsentyy viiteen pääkohtaan, jotka esitän kuvana ja kuvan jälkeen pääkohdat haastattelun analyysin pohjalta on nostettu sanalliseen muotoon.



Kuvio 6 HaKaNy:n motivointimalli

**1. Tutustuminen vapaaehtoiseen** (ylin taso kuvassa). Aito kiinnostus vapaaehtoista kohtaan helpottaa toimintaa ohjaajana. Vapaaehtoisten vastaanotolla on merkitystä ja yhtenä tapana osoittaa sitä, vastaajat käyttivät tulijoiden haastattelua. Vapaaehtoisen kanssa keskusteltiin lähes aina ennen kuin vapaaehtoinen tuli iltaan. Vapaaehtoisen eri motivaatiot pitää haastateltavien mukaan tuntee ja huomata - tämä muun muassa määrittelee motivoinnin keinoja kunkin vapaaehtoisen osalta. Yksikössä pyritään kuuntelemaan vapaaehtoista ja heidän odotuksistaan sekä toiveistaan keskustellaan. Ohjaajan on tärkeä tuntee vapaaehtoisensa.

Haastateltavien mukaan, ohjaajan on tärkeä tietää miksi vapaaehtoinen tulee ja välittää siitä tietoa muille ohjaajille tarvittaessa, jos ei itse ole illassa töissä. Ohjaajan on hyvä kysyä mitä vapaaehtoinen osaa ja haluaisi tehdä työvuoronsa aikana. Ohjaajan on hyvä tarjota valmiita tehtäviä, mutta myös antaa itselle mielekkäisiin tehtäviin kokeilumahdollisuus sekä huomioida vapaaehtoisen osaaminen ja oppimishalukkuus. Tehtävät eivät saa olla liian vaativia, vaan niissä tulee olla onnistumisen mahdollisuus kunkin osalta. Haastateltavat kertoivat mallista mm. Kannelmäen nuorisotalon osalta siten että yksi ohjaaja haastattelee yökahvilan toimintaan tulevat vapaaehtoiset aikuiset ja hoitaa pääsääntöisesti yhteydenpidon heihin suoraan. Näin toimitaan, ellei ohjaaja ole estynyt hoitamaan tehtävää tai ellei toisin ole sovittu.

**2. Jatkuva keskustelu ja huolenpito illoissa.** Huolenpidon tukirakenteena ovat esim. iltakohdaiset alku- ja loppupalaverit erityisesti Kannelmäen yökahvilailloissa. Ohjaajat antavat palautetta jatkuvasti illan kuluessa vapaaehtoisille ja käyvät kyselemässä illan sujumista kunkin toimijan osalta. Jatkuva palaute, kiittäminen, yhteinen arviointi toimintailloista ja keskustelu työstä on koettu vapaaehtoista motivoivina elementteinä illoissa. Sillä, että työntekijä opastaa toimintoihin, nuorten ohjaamiseen ja on kiinnostunut vapaaehtoisen toimijan illan

sujumisesta, koettiin olevan merkittävä vaikutus yhteistyön jatkumiseen sekä siihen että ohjaaja osaa tukea yhteistyösuhdetta onnistuneesti myös jatkossa.

Kaikki haastateltavat kertoivat näiden työmenetelmien kuuluvan jokaiselle nuoriso-ohjaajalle yksikössä, ja haastateltavat tuntuivat kokevan tämän olevan osa työtä illoissa, joihin osallistuu vapaaehtoisia toimijoita. Muutama haastatelluista kuvasi tämä olevan itsestään selvää. Kannelmäen yökahviloiden osata osa haastatelluista koki että suurin rooli vapaaehtoisten huolenpidosta on kuitenkin sillä ohjaajalla joka tulee kyseisestä toimipisteestä. Muiden toimipaikkojen henkilöstön rooli on erilainen suhteessa esimerkiksi Kannelmäen yökahvilan vapaaehtoisten ja esim. Megapartyjen toimijoiden kanssa. Tämän tehtävän koettiin hieman liikaa painottuvan yhden ohjaajan harteille, sillä hän myös organisoi isoimmat tapahtumat kyseisiin iltoihin. Häntä tukevana kuitenkin koettiin toisen ohjaajan rooli, ja hänen työtehtävänsä taas painottuu viikonloppuihin mm. iltojen turvallisuudesta vastaavana ohjaajana.

**3. Vapaaehtoisella on sopivat tehtävät ja selkeä rooli toiminnoissa.** Toiminnoissa ja yhteistyössä pitää välittää vapaaehtoiselle tunne siitä että hän on kaivattu ja tarpeellinen. Vapaaehtoisten yksilöllisyys huomioidaan työtehtävissä ja niitä tarvittaessa ollaan valmiita "räätälöimään" toiminnoissa hänelle sopivaksi. Yksikössä vapaaehtoiset saavat valita tehtävät ensisijaisesti oman mielenkiinnon mukaan. Tarjolla on sekä säännöllisiä ja toistuvia tehtäviä; tällaisia ovat esimerkiksi työvuorot keittiössä ja sisään tulevien "puhalluttaminen" tapahtumien yhteydessä, työskentely narikassa, säännöllinen kerhotoiminta, mainosten tekeminen ja dj:nä toimiminen yms. Vapaaehtoisella on mahdollisuus myös osallistua esimerkiksi kursseihin joko avustajan roolista käsin tai ohjata jalkapalloa kurssin ajan.

Työyhteisössä suhtaudutaan vakavasti vapaaehtoisen omaan innokkuuteen. Työtehtäviä ja vapaaehtoisen tukea työyhteisössä mietitään etukäteen ja niille on perustelu toiminnoissa. Osa tehtävistä on ennakoon tai jälkikäteen tehtäviä töitä tapahtumien yhteydessä. Tarjolla on sekä pitkäkestoisia ja lyhytkestoisia tehtäviä ja niissä huomioidaan vapaaehtoisten toiveet. Toiminnassa huomioidaan "piipahtajat", uudet ja pitkäaikaiset vapaaehtoiset omana ryhmänä. Vapaaehtoisen oma tahto "työsuhteen" intensiteetissä säätelee sitä mitkä motivoinnin keinot kunkin kohdalla toimivat - on tiedostettava että vapaaehtoiset eivät ole "massa", vaan yksilöitä jotka toimijoina tulee huomioida eri tavoin. Vapaaehtoisella pitää olla mahdollisuus kehittyä ja vaihtaa työtehtäviä, joko vapaaehtoisen omasta toiveesta tai yhteisesti sovitusti.

**4. Vapaaehtoinen otetaan osaksi työyhteisöä.** Haastateltavien mukaan tämä motivoi vapaaehtoisia toimijoita. Toiminnanjohtaja totesi että ohjaajiin kiintyy ja kiinnytetään osin myös tietoisesti (sovitut vastuut ja "oikeat" henkilöt tehtävissä). Vapaaehtoiselle tarjottavat työtehtävät ovat aitoja ja työyhteisölle sekä nuorille tärkeitä. Joissakin tilanteissa, kun esimerkiksi uusi toiminto on liittynyt suoraan nuoriin tai uuteen heille tarjottavaan palveluun, va-



vapaaehtoinen on voinut tulla esimerkiksi kertomaan ajatuksiaan toiminnan järjestämisestä suoraan kohderyhmälle talokokouksessa tai hän on osallistunut henkilöstön tiimipalaveriin kertoen omasta ideasta sekä toiminnan aloittamisesta ohjaajille. Työyhteisön ja vapaaehtoisten yhteisten tilaisuuksien koettiin vahvistavan yhteisöllisyyden tuntua.

On tärkeää että vapaaehtoisia huomioidaan osana työyhteisöä; kiitetään illan jälkeen ja tervehditään tullessa. Lähtökohtaisesti heidän näkemyksiään kuullaan ja ne painavat päätösten teossa. Lisäksi huomioidaan esim. henkilökohtaiset merkkipäivät. Nuorisotalon tai yksikön sovittu yhteys- tai vastuuhenkilö varmistaa vapaaehtoisten huolenpitoa ja tiedonkulkua pitämällä toimijoita tasapuolisesti ajan tasalla tapahtumista tms. heille tärkeistä yhteisön asioista.

**5. Koulutus ja hyvä perehdytys toimintaan motivoivat.** Haastateltavien mukaan keskitetty tai henkilöstön taholta annettu koulutus- ja perehdytyspanostus koetaan vapaaehtoisten taholta heitä kohtaan arvostuksena ja vapaaehtoistyöskentelyä motivoivana. Sillä että virasto, toiminnanjohtaja tai ohjaajat panostavat aikaa ja resursseja heidän hyväkseen, koettiin olevan merkitystä erityisesti vapaaehtoisen toiminnassa jatkamisen kannalta.

**6. Positiivinen palaute, palkitseminen ja kannustus motivoi vapaaehtoisia** (alin taso luettelossa, Kuvio 6). Haastateltavat kuvasivat keskeisenä kannusteena, että illassa oli paljon nuoria, toimijat olivat onnistuneet illan järjestämisessä tai että joku nuori oli halunnut keskustella vapaaehtoisen kanssa. Nuorilta saatu suora palaute, positiivinen kokemus illasta tai toiminnasta, tai ohjaajien ja muiden toimijoiden antama palaute arvioitiin motivoinnin osalta olevan merkityksellisintä. Spontaani ja juuri siinä hetkessä annettu palaute koettiin olevan yhtä tärkeää kuin suunnitellusti annetut palkkiot tai toimintaan kannustavat aineelliset palkkiot, ellei jopa tärkeämpi. Suullinen kannustaminen illoissa sanoen että "hyvin menee" tai "nyt sujuu hienosti tuo homma", auttavat vapaaehtoista ohjaamaan oman toimintansa suuntaa ja innostavat kokeilemaan uutta. Yksikössä huomioidaan myös toimijoiden juhla- ja merkkipäiviä. Yksikössä käytetään sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen tapoja runsaasti.

## 9.5 Vapaaehtoistoimijoiden perehdytys ja koulutus

Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikössä vapaaehtoistoimintaan perehtyminen tapahtuu pääosin työssä ja toiminnassa kaikkien toimijoiden osalta. Nuorisotalojen toimintaan vapaaehtoisten perehdyttämisen käytänteet koettiin muokkautuneen pikkuhiljaa työporukan yhteisten toimintatapojen mukaiseksi ja ne ovat hieman erilaisia kussakin toimipisteessä. Haastateltavat kuvasivat vapaaehtoisen toimijan perehdytykseen kuuluvaksi yhtäältä käytännön harjoittelun nuorten parissa, toisaalta toimipisteessä ohjaajien keskustelutuen ja työhön opastuksen sekä kolmantena (keskitetyn) vapaaehtoisten peruskoulutuksen antaman pohjatiedon. Alla oleva kuva (Kuvio 7) kertoo haastateltavien näkemyksen siitä, miten osa-alueet painottuvat suh-

teessa toisiinsa; pääasiallinen perehtyminen tapahtuu nuorten parissa (alin osuus pyramidista 1.) ja ohjaajan yhteistyösuhteessa (keskimmäinen palkki 2.). Vapaaehtoisille suunnatut koulutukset täydentävät vapaaehtoisen kokonaisperehdytystä tuomalla siihen muun muassa tietopohjaan liittyvää osaamista (ylin palkki 3.).

Kuvio 7 Vapaaehtoisen perehdyttäminen nuorisotyöyksikössä



Haastateltavien mukaan yksikön perehdytyksestä ei ole sovittu vain yhtä oikeaa tapaa, vaan tietyistä sisällöllisistä asioista, joita sen tulee pitää sisällään.

*K: Miten perehdyttäminen talon toimintaan tapahtuu?*

*H2: Käydään läpi talon käytännöt, sitten esitellään nuorille uusi vapaaehtoinen, et hei, meil on nyt täällä uusi ihminen, että huomaatteko. Meidän vapaaehtoinen aikuinen kävi talokokouksessa kertoo siitä dartstoiminnasta...*

*K: Joo, että nuorille?*

*H2: Nuoret oli paikalla ja samalla hän tuli niin kuin sillei tutummaksi..*

*"Kyl se varmaan tapahtuu ihan niin kuin toiminnan myötä ja keskustelemalla. Sit kun aletaan tutustuun, niin näytetään, selitetään ja havainnollistetaan. Se on niin ku nuorille erilainen kuin aikuisilla se perehdyttäminen." (H3)*

Paikallisen perehdytyksen sisällöt myös vaihtelivat hieman riippuen siitä oliko kyseessä nuorten vapaaehtoistoimijoiden ryhmä vai vapaaehtoiset aikuistoimijat. Yksikön henkilöstöltä kysyttäessä perehdytyksen sisällöistä he mainitsivat keskeisinä asioina muun muassa seuraavat:

- Perehtyminen alueeseen ja alueen nuoriin.
- Tutustuminen toisiin vapaaehtoiisiin.
- Yksikön työntekijöihin tutustuminen.
- Tutustuminen nuorisotaloon ja sen erilaisiin työmuotoihin.
- Nuorisotalon yhteiset säännöt ja toimintalinjaukset.
- Nuorisotyöyksikön turvallisuus- ja päihdelinjaukset .

Yksikössä perehdytykseen on sovittu joitakin yhteisiä toimintatapoja. Vapaaehtoisten perehdytysvastuun on painotettu olevan kaikilla ohjaajilla. Osa haastatelluista kertoi että näistä on keskusteltu muun muassa yksikön yhteisissä vapaaehtoistoiminnan suunnitteluun tai arviointiin teemoitetuissa kokouksissa. Vapaaehtoisten perehdyttämisen keskeinen menetelmänä on henkilökohtainen keskustelu, toisinaan tämä voidaan tehdä yksikössä useammalle toimijalle

yhtä aikaa. Ohjaajat kuvasivat vapaaehtoisten toimijoiden perehdytystä jatkuvana prosessina ja sitä kautta kaikkien ohjaajien vastuulla olevana työtehtävänä. Vastauksissa oli useita mainintoja siitä, että hyvä perehdytys motivoi toimintaan, tukee vapaaehtoista käytännön toiminnassa, ja madaltaa kynnystä toimintaan osallistumiseen.

Haastatteluissa kysyttiin yksikön henkilöstön käytössä olevista vapaaehtoisten perehdytyksen tukimateriaalista. Osa yksikön työntekijöistä kertoi että perehdytykseen tarvittavaa tukimateriaalia on olemassa sekä perinteisesti paperiversioina että sähköisesti. Sähköistä materiaalia löytyy ns. t: asemalta, jonne kaikki yksikön työntekijät voivat halutessaan päästä.

*"Meillä on luotu sellainen, jo puhutaan vaikkapa Kannelmäen yökahviloista, niin meillä on sellainen, milläköhän nimellä se nyt kulkee, tällöinen A4, missä kerrotaan mikä on illan kulku ja tota mikä on kenenkin vastuulla ja näin. Sitä käsittääkseni hyödynnetään." (H3)*

Toisaalta muutama haastateltu ei tiennyt tukimateriaalia olevan tai ainakaan he eivät niitä käyttäneet. Haastateltavat kertoivat, että yksikössä ei ole yhdessä sovittu tietyn perehdytysmateriaalin käytöstä. Sen sijaan he kertoivat siitä, että toimipaikalla on käytössään omia tai viraston vapaaehtoistoimintaan suunnattuja perehdytyksen apuvälineitä. Tukimateriaalina perehdytykseen käytettiin muun muassa yksikön työharjoittelijoille tehtyä perehdytyskansiota ja yksikön turvallisuussuunnitelmaa. Toiset ohjaajat käyttivät ns. "perehdyttäjän muistilistaa", joka on toimitettu joko keskitetystä vapaaehtoisten aikuisten koulutuksesta työharjoitteluun tulleille vapaaehtoisille tai ohjaajille. Lisäksi nuorisotalolla saattoi olla käytössä oma perehdytyslista asioista, joihin toimijan tulee tutustua nuorisotalolla.

*"Jos tulee uusi henkilö, meillä on harjoittelijan perehdytyskansio. Se on ensisijaisesti suunnattu opiskelijoille, mut mä oon tehny siitä sellaisen henkilökohtaisen muisti listan josta mä katon mitkä asiat pitää oikeesti perehdyttää ja mitkä asiat kertoo vapaaehtoiselle illan aikana." (H5)*

Muutaman haastateltavan mukaan erityisesti aikuiset toimijat ovat toivoneet että yhteydenpito heihin tapahtuisi aina pääsääntöisesti saman ohjaajan toimesta. Haastateltavat kuvasivat että esimerkiksi Kannelmäen aikuisten toimijoiden osalta on ollut työyhteisölle jotenkin luontevaa pitää ohjaaja aina samana, sillä heillä on se kokemus että vapaaehtoiset arvostavat ja pitävät juuri tästä ohjaajasta erityisen paljon. Haastateltavien mukaan vapaaehtoiset selkeästi ovat kiintyneet kyseiseen ohjaajaan ja häntä pidetään "hyvänä tyyppinä". Yhteydenpidon yhdyshenkilön pysyessä samana, koettiin toimipisteessä auttavan vapaaehtoisten toimijoiden rekrytoinnissa sekä kiinnittymisessä nuorisotalon toimintaan.

Haastateltavat ohjaajat kertoivat yhteydenpitomenetelmissä olevan hieman eroja, mikäli kyseessä on nuorten ryhmä. Aikuisiin toimijoihin ollaan usein yhteydessä heidän toiveistaan suoraan kasvotusten, puhelimitse ja sähköpostilla. Nuorten toimijoiden osalta yhteydenpitovälineenä käytetään facea ja yhteydenpidossa hyödynnetään nettiä enemmän. Yhteydenpito

pitää sisällään muun muassa vapaaehtoisten työvuoroista sopimista ja muita iltaan tai toimintoon sovittavia asioita. Lisäksi yksikön työntekijät tiedottavat alueohjaajan ohella muun muassa vapaaehtoisten koulutusmahdollisuuksista sekä yhteisistä tapaamisista.

**Vapaaehtoisten aikuisten perehtyminen toimintaan:** Paikallista perehdytysvastuuta on nuorisotalon kaikilla ohjaajilla illoissa. Tästä on yhteisössä selvästi juteltu, sillä siitä puhuivat kaikki haastateltavat ohjaajat. Osa haastatelluista kertoi että uusi toimija pyritään ohjaamaan vapaaehtoistyöstä vastaavalle toimipaikan ohjaajalle. Yleensä perehdyttäjänä toimii vapaaehtoistoiminnasta vastuussa oleva ohjaaja toimipaikasta. Ohjaaja tapaa uutta vapaaehtoista aina ennen toimintailtaa ja perehdyttää vapaaehtoisen illan käytänteisiin sekä talon toimintaan. Ensimmäinen keskustelu sovitaan aina toiminta-ajan ulkopuolelle ja sen käy ohjaaja, jolla on kokemusta keskustelujen aloittamisesta vapaaehtoisen aikuisten kanssa.

Tyypillisesti yhteistyö vapaaehtoisen kanssa alkaa ensimmäisenä iltana siten, että hän on illassa ilman erityisiä toiminnallisia sovittuja työtehtäviä. Hän tutustuu ohjaajien tuella erilaisiin asioihin illassa; nuoriin, ohjaajiin, toisiin vapaaehtoihin ja toimintaan. Kaikkea tehdään yhdessä ohjaajaan kanssa. Esimerkiksi Kannelmäen nuorisotalon ohjaajista on joku aina perehdyttämässä iltaan kun uusi tulee yökahvilatoimintaan mukaan. Yökahvilailloissa vapaaehtoinen osallistuu alkupalaveriin muiden kanssa. Ennakoon kaikilla muilla ohjaajilla on tiedossa, että uusi toiminnasta kiinnostunut aikuinen on tulossa iltaan. Asiasta on yleensä keskusteltu toimipisteen viikkopalaverissa ja siellä on sovittu ohjaajan perehdytysvuoroista.

Nuorisotalolla vapaaehtoisella on lupa katsella ja tutustua iltaan, toimintaan ja nuoriin rauhassa. Tämä viestitään muille illan alkupalaverissa. Muita toimijoita rohkaistaan keskustelemaan uuden tulokkaan kanssa sekä perehdyttämään roolistaan käsin uutta tulijaa. Toisinaan on sovittu, että illassa joku pitkäaikainen vapaaehtoinen voi ottaa roolia uuden tulijan opastuksessa. Uuden tulijan osallistumista alku- ja loppupalaveriin pidettiin erittäin tärkeänä. Lisäksi haastateltavat pitivät tärkeänä että uusien toimijoiden ensikokemus on positiivinen ja työskentely tai oleminen illassa on heille riittävän helppoa sekä mukavaa. Hyvien ensikokemusten merkitys oli haastateltavien mukaan toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeää.

Haastattelussa kysyttiin erilaisista pulmatilanteista vapaaehtoihin aikuistoimijoihin liittyen sekä tilanteiden hoitamisesta ja siitä vastuulla kenen vastuulla haastavien tilanteiden hoitaminen on. Pääosa yksikön työntekijöistä kertoi ettei haasteellisia tilanteita aikuisten kanssa ole heidän aikanaan ollut juuri lainkaan. Ohjaajista kolme kertoi että toiminnanjohtaja on ollut aikaisemmin mukana tarvittaessa jos vapaaehtoisten aikuisten kanssa haasteita on ollut.

*K: Jos yhteistyössä on ollut pulmatilanteita, osaatko sanoo miten ne hoidetaan ja kenen toimesta?*

*H5: Henkilöstö hoitaa tilanteen sen henkilön kanssa mielellään heti tilanteen jälkeen, ja sanotaan näin että henkilöstöstä se joka on ollut mukana siellä illassa, ja sit näissä tapauksissa on ollu tukemassa toiminnanjohtaja*

*K: niin, että teillä on ollut tojolla (= toiminnanjohtaja) rooli tässä?*

*H5: On ottanu sen roolin tässä että se kertoo ja on vastuussa kuitenkin pääsääntöisesti siinä mitä niissä illoissa tapahtuu. Vaikka me tehdään ne ratkaisut ja kaikkee muuta, niin viime kädessä hän vastaa.*

Toiminnanjohtajalle kerrotaan aina mikäli haastavia tilanteita syntyy ja hän on niistä tietoinen. Tämä on tiedossa oleva toimintamalli yksikössä. Vapaaehtoisten nuorten toimijoiden osalta ohjaajat kertoivat hoitavansa ohjausporukan kanssa tilanteet nuorten kanssa pääsääntöisesti työpareina.

**Nuoret toimijoiden perehdytys :** Nuorten toimijoiden perehdys poikkeaa aikuisten toimijoiden perehdytyksestä haastateltavien mukaan lähtökohtaisesti siinä, että nuoren tarpeet ja kyvyt toimia vastuullisissa rooleissa ja tehtävissä huomioidaan ohjaajien toimesta jokaisen osalta osana kasvun ja kehityksen näkökulmasta "räätelöidymmin".

*"Yks on kans mikä on tosi tärkeä huomioida perehdytyksessä ne iät, sil on eroo ohjaajille onks ne niitä nuorii vai oikeesti jo aikuisii". (H5)*

Nuorten kanssa keskustellaan paljon. Nuoria rohkaistaan ottamaan erialaisia haasteita toimintojen organisoinnissa vähitellen ja tuetummin. Ohjaaja joka toimii nuorten kanssa esimerkiksi illan tapahtumien järjestämisessä, tapaa nuoria useasti erikseen sovitusti ryhmänä ennen tapahtumien toteuttamista. Muut ohjaajat osallistuvat nuorten ohjaus- ja ryhmätilanteisiin tarvittaessa. Sama ohjaaja vastaa kuitenkin aina mm. Megapartyillan kokonaisuudesta.

Haastateltavien mukaan nuoret tarvitsevat paljon tukea ja keskusteluja. Heidän mukaansa erityisesti nuorille annettavien työtehtävien mielekkyys ja nuoren osaamisen huomioiminen on tärkeää. Ohjaajan taito tunnistaa sekä huomata nuorten erilaiset kasvun tuen tarpeet helpottavat toimintaa nuorten ryhmän kanssa. Haastateltavien mukaan onnistunut ohjaaminen edellyttää ohjaajalta innostunutta työtettä sekä jatkuvaa palautteen antamista ryhmän jäsenille. Näiden menetelmien huomioiminen ohjaustyössä auttaa, motivoi ja rohkaisee nuorta ottamaan erilaisia rooleja sekä ryhmässä että toiminnoissa. Haastateltavien mukaan myös erilaiset palkitsemisen muodot ovat nuorille tärkeitä, vaikka onnistunut ilta jo sellaisenaan innostaakin toimijoita. Osan haastatelluista mukaan, nuoret tarvitsevat aikuisia enemmän välitöntä ja aineellista palkitsemista; tällaisia ovat esim. markkinointikierrokselle saadut eväät, yhteinen ruokailu tai muu tarjoilu toimintailtana sekä mm. elokuvaliput.

Haastateltavat kuvasivat haasteita, joita he nuorten toimijoiden kanssa yhteisössä ovat kohdanneet. Osa vastaajista kertoi yhtenä haasteena olevan sen kun toiminta on vahvasti vain yhden toimijan tiedossa kokonaisuudessaan, muut eivät aina tiedä mitä on ryhmän osalta sovittu ja kokivat tämän hankaloittavan toimintaa. Nuoret eivät myöskään aina kuuntele kaikkia

ohjaajia silloin kun yhdellä ohjaajalla on suuri rooli nuorten ryhmän toiminnasta. Työyhteisön sisällä voi olla mm. erimielisyyksiä siitä miten nuorten kanssa erilaisissa tilanteissa tulisi toimia. Kaikki ohjaajat eivät tunne nuoria niin hyvin kuin se, jonka vastuualueelle ohjaaminen erityisesti kuuluu. Toisinaan kaikki ohjaajat eivät esim. näe syytä siihen miksi jonkun nuoren kanssa pitää toimia joustavammin. Nuorten kanssa näyttäytyvät ryhmän sisäiset ristiriidat ja nuorten keskinäiset kahinat. Kamppailua nuorten ryhmän sisällä käydään myös ohjaajan tai ohjaajien suosiosta. Osa haastatelluista ohjaajista koki että nuorten toimijoiden roolista ja ohjaustyön haasteista pitäisi puhua työyhteisössä enemmän yhdessä. Tämä helpottaisi haastattavien mukaan kaikkien ohjaajien yhteistyötä nuorten kanssa.

#### 9.5.1 Vapaaehtoisten aikuisten keskitetty koulutusjärjestelmä

Nuorisoasiankeskus järjestää vapaaehtoisten aikuisten koulutuksia keskitetysti vähintään kahdesti vuodessa. Koulutuksen järjestämistä organisoivat virastossa vapaaehtoistyön koordinaattori ja sen kesto on 12 tuntia. Kaikki koulutuksen käyneet ohjataan osallistumaan vapaaehtoisina johonkin toimintoon yhden illan ajaksi. Vapaaehtoisten koulutussisällöt ovat vuosien saatossa pysyneet lähes samoina ja vastaajat tunsivat Nuorisosiainkeskuksen vapaaehtoisten koulutus- ja tukijärjestelmän rakenteen ja keskeiset sisällöt sekä osasivat kertoa niistä haastattelujen aikana, vaikka ei niihin oltu itse osallistuttu lainkaan.

Vastaajat pitivät vapaaehtoisten aikuisten keskitettyä koulutusta ja koulutukseen ohjaamista tärkeänä, osa ohjaajista kertoi tämän olevan välttämätön edellytys yhteistyölle.

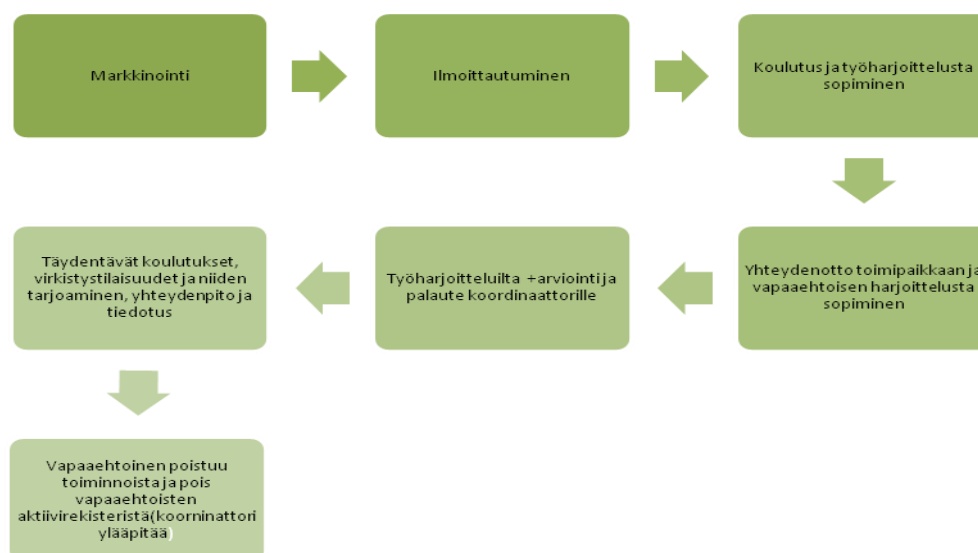
*K: Miten tärkeänä pidät (vapaaehtoisten) koulutusta?*

*H4: Super, super, ekstra tärkeä. Must se on niin kauhea tilanne kaikille, sille vapaaehtoiselle, ohjaajille ja niille nuorille, jos se vapaaehtoinen on epävarmalla pohjalla, ei tiedä sääntöjä tai toimintatapoja. Se pitäs niin kuin tapahtua aina, se on erityisen tärkeä vielä että se jatkuu koulutuksen jälkeenkin, iltakohtaisesti ja tapahtumakohtaisesti, mitä se nyt onkaan. Että siellä toiminnassa käydään koko ajan keskustelua sen vapaaehtoisen kanssa, että onko kaikki hyvin, miten meni ja tätä että haluatko tietää tästä asiasta lisää.*

Koulutuksen koettiin tukevan yhteistä näkemystä työstä ja työskentelytavoista. Sillä nähtiin olevan ohjaajien keskuudessa myös välinearvoa; tieto siitä että vapaaehtoinen aikuinen on käynyt peruskoulutuksen auttoi luottamaan siihen että vapaaehtoisen toimija omasi riittävät pohjatiedot toimintaan nuorisotalolla. Vapaaehtoisille aikuisille suunnattu koulutus koettiin henkilöstön työvälineeksi aikuisten ohjauksessa, tästä oli aineistossa useita mainintoja.

Vapaaehtoistyön koordinaattoriin vastaanottaa aina kaikki keskitettyyn koulutukseen mukaan tulevat vapaaehtoisten ilmoittautumiset (Kuvio 8). Rekrytointi koulutukseen ilmoittautuneiden osalta poikkeaa esim. yksikön kautta mukaan tulleiden vapaaehtoisten osalta, sillä saatetaan olla että aikaisempaa kontaktia mm. nuorisotyöhön ei ole aikaisemmin lainkaan (vrt. Kuvio 5). Koordinaattoriin henkilökohtaisella kontaktilla varmistetaan vapaaehtoisen lisätiedon

tarpeet, sekä halukkuus ilmaista mukaan tulemisen motiiveja, tehdä kysymyksiä toimintoihin liittyen tai esittää toiveita harjoittelupaikoista. Vapaaehtoinen voi osallistua alusta lähtien vapaaehtoisesti kaikkiin prosessin vaiheisiin, kuitenkin niin että peruskoulutuksesta saa todistuksen vasta työharjoitteluillaan jälkeen.



Kuvio 8 Nuorisosiankeskuksen vapaaehtoisten koulutukseen ja toimintaan mukaan tulon kuvaus

Keskitetyn rekrytinnin ja vapaaehtoistyön koordinaattorin kautta tulevien vapaaehtoisten perehdytys poikkeaa paikallisesti nuorisotalolle suoraan tulevien vapaaehtoisten kiinnostuneiden toimijoiden perehdytyksestä. Tyypillisesti koordinaattorin kautta koulutuksesta tulevilla vapaaehtoisilla on jo tietty yleiskuva nuorisotoiminnasta sekä kaikille yhteisistä toimintalinjauksista, mutta ei paikallisista käytännöistä tai juuri kyseisen nuorisotalon toimintoista. Tälle ryhmälle kerrotaan yleensä perehdytyksessä tarkemmin muun muassa paikalliseen nuorten tai alueelle omaleimaisista ilmiöistä sekä alueen nuorisotyöstä.

Oma lukunsa ovat ne, jotka tulevat toimintaan keskitetyn rekrytinnin kautta ja joilla äidinkieli on joku muu kuin suomen kieli, heille perehdytys joudutaan tyypillisesti räätälöimään myös esim. englannin kielellä, mikäli suomen kielen taito ei ole tarpeeksi hyvä. Koordinaattorin mukaan hänelle on ollut haastavaa saada maahanmuuttajataustaisille halukkaille toimijoille työharjoitteluun sopivia paikkoja. Koordinaattori on ohjannut heitä juuri kyseiseen nuorisotyöyksikköön perehdytykseen ja toimintaan. Koordinaattori käy näistä vapaaehtoisista aikuistoimijoista tyypillisesti yksiköstä ohjaajan kanssa neuvottelut aina kustakin erikseen.

Koordinaattori kertoi toimittavansa koulutuksen jälkeen työharjoittelupaikkaan aina tarvittaessa perehdyttämiseen liittyvää materiaalia sekä käyvänsä tarvittaessa keskustelua sähköises-

ti tai puhelimitse perehdytystarpeista ohjaajien kanssa erikseen ennen vapaaehtoisen työharjoittelua. Yhtenä keskeisenä tapana arvioida perehdytyksen onnistumista toimipisteessä on ollut kirjallinen työharjoitteluilla palaute ja yhteinen arviointi toimintaillasta, nämä kuitenkin edelleen palautuvat koordinaattorille hyvin heikosti. Koordinaattori kertoi myös saavansa vapaaehtoisilta aikuisilta palautetta sähköisesti harjoitteluilla jälkeen.

#### 9.5.2 Nuorisotyöyksikön vapaaehtoisten aikuistoimijoiden ohjaus peruskoulutukseen

Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikössä keskeisenä osana vapaaehtoisten perehdytystä on heidän kouluttamisensa vapaaehtoistoimintaan. Vapaaehtoisten koulutuksiin ohjataan sekä nuoria täysi-ikäisiä toimijoita, että alueen aikuisia toimijoita. Vapaaehtoisten perehtymisessä hyödynnetään Nuorisotoimintakeskuksen järjestämää vapaaehtoisten koulutusohjelmaa sekä perustaitoja vahvistavina ja tarvittaessa ohjaamalla heitä täydentäviin koulutuksiin.

*"Vapaaehtoisten koulutus on äärimmäisen tärkeä. Jo pelkästään että tietää miten virasto toimii ja mitä kaikkea tähän hommaan liittyy että tää ees pyörii, mut ihan niitä käytäntöjä. Niin se on tosi tärkeä että vapaaehtoisilla on edes ymmärrys siitä miten tällaisia vaikeita caseja lähetään hoitaa ja mikä on heidän rooli siinä. Ja ehkä juuri siinä että he ymmärtävät sen että se vastuu on meillä ohjaajilla ettei tunnu pelottavalta olla tai tulla, siis vapaaehtoisen näkökulmasta."(H3)*

Osa yksikön haastatelluista kertoi, että yleensä peruskoulutuksen saaneille ja toiminnassa pitkään mukana olleille toimijoille, on yksikössä järjestetty omia koulutuksia, jossa on voitu keskittyä yhteen teemaan yhdessä yksikön ohjaajien ja vapaaehtoisten kanssa. Teemoina on ollut mm. monikulttuurinen nuorisotyö tai yhteinen toiminta alueen päihdeilmiöiden parissa.

Haastateltavat kertoivat että viime vuosien aikana yksikköön on vapaaehtoistyön koordinaattorin kanssa kehitetty nuorille toimijoille suunnattu koulutusmalli. Koulutusmallissa huomoidaan ne nuoret, joka täysi-ikäisyyden jälkeen haluavat jäädä nuorisotoimintojen pariin. Koulutusta tarjotaan halukkaille mahdollisuutena oppia nuorisotyöstä enemmän, mutta usein sitä pidetään lähes "pakollisena" joillekin ryhmille nuorisotalon toimintaan tullessa. Vaikka koulutuksen käyminen on perustaltaan vapaaehtoista, mm. HaKaNyssa on vain joitakin vapaaehtoisia aikuisia pitkäaikaisia toimijoita, jotka eivät ole viraston keskitettyä koulutusta käyneet.

Vapaaehtoisten koulutukseen ohjautumisen malli HaKaNyssa:

- Kaikki yksikön harjoittelijat ja palkkatuetut ohjataan koulutuksen. Henkilöstön mukaan tämä on ollut erilaisiin työsuhteisiin tuleville hyvä mahdollisuus tutustua viraston toimintaan kokonaisuudessaan sekä perehtyä nuorisotoimintaan Helsingissä laajemmin. Vapaaehtoisten aikuisten koulutukseen pyritään ohjaamaan aina jo työ- tai harjoittelujakson aikana, mikäli vapaaehtoisten koulutus osuu työjakson ajalle.
- Jäsenkorttien kautta tarjotaan huoltajille mahdollisuutta tulla nuorisotalon toimimaan. Heille annetaan tietoa viraston koulutuksesta ja heitä ohjataan ilmoittautu-



maan koulutukseen. Yksikön alueohjaaja tiedottaa mm. huoltajia koulutusmahdollisuudesta sekä pitää rekisteriä niistä aikuisista, jotka lisätietoa asiasta haluavat.

- Etsitään vapaaehtoisia aikuisia tietoisesti tapahtumien yhteydessä ja yhteistyöverkoissa. Paikallisesti yksikössä on hyödynnetty vapaaehtoistoiminnan liittyvien koulutuksien markkinoinnissa alueen omia tapahtumia ja esim. yhteistyötä Kanneltalon kanssa. Toiminasta kiinnostuneille välitetään tietoa mahdollisuudesta osallistua koulutukseen sekä tavatessa kasvatusten ja sähköpostitse. Kiinnostuneet voivat olla suoraan yhteydessä koordinaattoriin tai pyytää lisätietoja yksikön ohjaajilta. Ohjaajilta vapaaehtoistoiminnasta kiinnostuneiden toiveet välittyvät sovitusti alueohjaajalle.
- Nuorille toimijoille tarjotaan mahdollisuutta osallistua aikuisten koulutukseen. Usein nuorilla voi olla kynnys lähteä yksin aikuisten koulutuksiin tai häntä kiinnostaa aktiivisempi tai erilainen rooli ottaa vastuuta nuorten toiminnan tuottamisesta illoissa. Tämä on ollut mm. yksi syy käynnistää nuorille oma koulutusprosessi.

Kaikki aikuiset ohjataan koulutukseen, vain joitakin pitkään toiminnassa mukana olleita vapaaehtoisia on mukana muutama, jotka eivät ole HaKaNyn yksikössä siihen osallistuneet. Aikuisten vapaaehtoisten koulutuksen sisällöt ovat henkilöstön tiedossa ja haastatelluista ohjaajista kahdella oli ollut omakohtaista roolia aikuisten koulutuksessa haastattelujen ajankohdan mennessä. Nämä olivat pitkän linjan nuoriso- ohjaajia. Haastateltavat kuvasivat tuntevansa vapaaehtoisten koulutusjärjestelmän, sillä koulutuksia on järjestetty jo pitkään ja niiden keskeiset sisällöt löytyvät myös sähköisesti. Vastaajien mielestä vapaaehtoiset kokevat koulutukseen pääsemisen arvostuksena itseään ja vapaaehtoistyötä kohtaan. Heidän mukaansa koulutuksen tunnettavuus on helpottanut siihen ohjaamista. Sillä, että vapaaehtoisten rekrytointiin panostetaan virastossa keskitetysti, ja että toimintaa aikuisten koulutuksien läheisyydessä markkinoidaan laajasti, on paikallisille toimijoille merkitystä. Osa vapaaehtoisista toimijoista otti yksikköön yhteyttä juuri esimerkiksi näiden yhteisten lehtijuttujen pohjalta.

Yksiköstä haastatellut työntekijät tunsivat hyvin vapaaehtoisten aikuisten koulutuksen sisällöt. Näin siitä huolimatta, vaikka ohjaajista ainoastaan kaksi oli itse osallistunut aikuisille suunnattuun keskitettyyn koulutukseen. Haastateltavat työntekijät myös totesivat että olisi hyvä jos itse osallistuisivat kyseiseen koulutukseen vapaaehtoisten kanssa. He kokivat että sitä kautta he ehkä osaisivat tukea uutta vapaaehtoista työskentelyssä paremmin ja samalla perehtyä toimintaan. Tämä oli yksi haastateltavien kehittämis ehdotuksista.

### 9.5.3 Nuorten vapaaehtoisten toimijoiden koulutus

Täysi-ikäiset nuoret voivat osallistua vapaaehtoisten aikuisten koulutukseen ikänsä puolesta. HaKaNyssa on koettu että jos talon "vanhat" kävijät kiinnostuvat mahdollisuudesta jäädä vapaaehtoistoimintaan nuorisotalolle, heidät on järkevä kouluttaa erikseen. Nuorille suunnattu

koulutus tehdään yksikössä "räätälöiden". Viraston koordinaattori tukee ohjaajia suunnittelussa ja toteuttamisessa toimimalla kouluttajana. Nuorten koulutus on kestoltaan lyhyempi, prosessimaisesti edistynyt ja suunnitteluun nuorten kanssa paneudutaan enemmän.

*( H4)" Nää on meidän tapahtumatuottajia ja niillä on kyllä tapaamisia ennen sitä tapahtumaakin, ihan viikottain. Se on sellainen prosessi. Mut sit näitä vakkarityyppien, jotka käy meidän avoimissa illoissa tai pienryhmissä, joka on aikuisia vapaaehtoistoimijoita, ni ei o sellaista viikottaista palaveria tai muuta..."*

Nuoret kutsutaan mukaan koulutukseen ja talojen ohjaajat osallistuvat kiinteästi nuorten kouluttamiseen. Ohjausroolia on enemmän sekä osallisuus- että alueohjaajalla ja toimipaikkojen vapaaehtoistyöstä vastaavilla ohjaajilla. Ohjaajat toimivat kouluttajina ryhmän kanssa. Koordinaattori tukee hankkeita ko. ryhmän tarpeen mukaan, tuolloin koulutussisällöissä on eroja.

Kaikki haastateltavat kokivat, että nuorille aikuisille suunnattu koulutus, on tehtävä aikuistuvien nuorten toimintaan sopivaksi. Vastaajat kertoivat että onnistuneesti toteutetut nuorten tapahtumat tuovat toimintaan uusia nuoria sekä toiveita päästä mukaan organisoimaan niitä. Ohjaajat kertoivat tässä yhteydessä ryhmän tai yhteisön merkityksestä toimintaan mukaan tulon perusteena. Haastateltavat näkivät keskeisenä, että nämä nuoret aikuiset tulee aina kouluttaa ja perehdyttää tehtävään erikseen, ja että nuoria tavataan sekä tuetaan tehtävässä aikuisia vahvemmin. Mukana olevien nuorisohjaajien rooliin kuului ryhmän jäsenten tutustuttaminen toisiinsa sekä mm. ohjaajiin paremmin. Ohjaajan tehtävänä ryhmässä on edistää ryhmäprosessia sekä tukea ryhmän eheyttä jatkossa koulutuksen päätyttyä.

Osa haastateltavista oli ollut nuorten koulutusprosessissa mukana ja osa kertoi jatkaneensa prosessia yhteisen tilaisuuden jälkeen nuorten tapaamisten yhteydessä. Koulutuksista oli keskusteltu yhteisesti yksikössä ja niiden sisältö tunnettiin, sillä haastateltavat kuvasivat niitä omin sanoin. Osa nuorten koulutussisällöistä vastasi aikuisten koulutuksen vastaavia. HaKaNyn nuorten koulutuksien sisällöt ovat painottuneet erityisesti nuoren roolin muuttumiseen talon toiminnassa ja suhteessa muihin nuoriin. Nuorisotalon erilaisten toimijoiden roolia ohjaajien, vapaaehtoisten sekä nuorten välillä käydään koulutuksessa läpi ja sen yhteydessä keskustellaan mahdollisista yleisistä ja erityistehtävistä talolla. Nuorten koulutusprosessissa keskustellaan mm. toiminnan turvallisuudesta ja yhteisistä pelisäännöistä aikuisten koulutukseen verrattuna vahvemmin. Lisäksi siellä opetellaan tapahtumien järjestämistä.

## 9.6 Huolenpito vapaaehtoisesta

Seuraava haastattelujen teema- alue käsitteli yksikön vapaaehtoisten toimijoiden huolenpidon muotoja nuorisotalon vapaaehtoistyössä. Huolenpidon muodot voisi henkilöstön haastateluista kiteyttää viiteen pääkohtaan. Huolenpidon muodot ovat seuraavat:

1. Vapaaehtoisen turvallisuudesta huolehtiminen
2. Huolehtia siitä että toimija saa olla vapaaehtoisen roolissa

3. Huomioida ja kuulla vapaaehtoisen omat toiveet sekä kyvyt tehdä vapaaehtoistyötä
4. Tarjota ohjaajana ja yhteisönä vapaaehtoiselle mielekkäitä sekä henkilökohtaista osaamista vastaavia työtehtäviä. Vapaaehtoiselle on tarjottava myös mahdollisuus tehtävien vaihtoon hänen niin halutessaan.
5. Kun olet mukana, olet yksi "meistä" ja kuulut joukkoon

Kaikki kahdeksan haastateltavaa kuvasivat erilaisia ohjaajien ja vapaaehtoisten välisiä yhteistyörakenteita keskeisinä väylinä osoittaa aitoa kiinnostusta vapaaehtoisista huolenpitoon sekä toimivan yhteistyön onnistumiseen. Keskeinen näkökulma yhteistyön sujumiseen oli säännöllinen vuoropuhelu kaikkien toimijoiden keskuudessa ja välillä.

*"Kaikki perustuu säännölliseen yhteydenpitoon vapaaehtoisten kanssa. Soitetaan aina ennen kuin tulee vuoro, soitettiin etukäteen, ihan sama mikä asia, kaikki käytiin läpi ennen." (H4)*

*"No ainakin tulee mieleen sellainen jatkuvasti käydään kysele onk kaikki ok. Sen välillä huomaa että ehkä liikaakin luotetaan että keittiössä homma pyörii, eikä käydä kysele tarpeeks kysyy tarviiks ne taukoo tai jotain apuu...vanhojen vapareiden kans meinaa unohtuu sellainen et hekin tarvitsee apua ja huolenpitoa." (H3)*

Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikössä on toimittu pitkään vapaaehtoisten kanssa ja yhteistyöhön on syntynyt eri vaiheissa hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja, joita on eri aikakausina painotettu osana yhteistyötä. Osa rakenteista elää mukana yhteistyössä koko ajan ja osa yhden haastateltavan sanonnan mukaan kaivetaan "naftaliinista" silloin kun tarvitaan.

*"Silloin kun oon tullu tänne töihin, nää mallit on ollu täällä samanlaiset ja samana ne on pysynyt..." (H2)*

*"... Ja mä oon ymmärtänyt että täällä on niin pitkät perinteet tosta vapaaehtoistoiminnasta että en edes tiedä milloin se on alkanut tai syntynyt." (H2)*

Tässä yhteydessä hyvän kokonaiskuvan eri rakenteista antoivat ne haastateltavat jotka olivat työskennelleet yksikössä pitkään tai joiden työtehtävä liittyi vapaaehtoiisiin tiiviimmin.

Vapaaehtoisten ja työntekijöiden yhteistyörakenteet HaKaNyssa:

- Työntekijöiden ja vapaaehtoisten toimijoiden yhteiset ns. "Starttipäivät" yksikössä. Yksikössä on ollut useina vuosina syyskauden alussa muutaman tunnin mittainen tilaisuus, jossa kaikki toimijatahot ovat mukana. Henkilöstöstä tilaisuuteen osallistuu mahdollisimman moni ja vapaaehtoisista tilaisuuteen pääsevät kaikki halukkaat. Tilaisuutta vetää toiminnanjohtajan lisäksi alueohjaaja ja/tai joku vapaaehtoistoiminnasta vastaavista ohjaaja. Käytäntö alkoi v. 2007 ja tavoitteena oli että yhteisiä toiminnan suunnittelupäiviä olisi kerran vuoteen. Haastatteluhetkellä Starttipäivien pitäminen oli jäänyt muutamaksi vuodeksi väliin, yksikössä oli kuitenkin koettu tärkeäksi suunnitella sellainen pidettäväksi taas syksyllä 2012.

- Yksikön tai toimipaikan sovitut tapaamiset vapaaehtoisten kanssa. Tuolloin nuorisotalon ohjaajat tai nuorisotyöyksiköstä ennakoon sovitut ohjaajat tapaavat vapaaehtoisia toimijoita muun muassa toiminnan yhteisen suunnittelun ja arvioinnin äärellä. Haastatteluissa yksikön työntekijät kertoivat yhteisesti sovitusta säännöllisistä tapaamisista. Toistuvat säännölliset tapaamiset saattoivat olla esim. nuorten toimijoiden kanssa pidettyjä kokouksia tai esim. Kannelmäen yökahviloiden yhteydessä pidetty iltojen alkua- ja loppupalaverit.
- Vapaaehtoisten virkistäytymiseen ja palkitsemiseen liittyvät yksikön omat tapaamiset. Vuosittain mm. alueohjaaja yhdessä muiden vapaaehtoistoiminnoista vastaavien työntekijöiden kanssa järjestää osana työrooliaan vapaaehtoisten kannustamiseen ja kiittämiseen tähtäävää toimintaa yksikössä. Yhteisiä tapaamisia voidaan myös hyödyntää yhteistyön kehittämiseen yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Tyypillisesti tällaisia tapaamisia ovat esim. yksikön vapaaehtoisten vuosittainen joululounas, retket, tutustumiskäynnit tai muu yhteinen toiminta. Muodot tapaamisille ovat voineet vaihdella vuosittain, haastateltavien mukaan tämä on taas voinut johtua mm. toimintabudjetista.
- Haaga- Kaarelan vapaaehtoiset ja ohjaajat osallistuvat nuorisoasiainkeskuksen yhteisiin kesäpäiviin. Virasto järjestää vuosittain vapaaehtoistyössä mukana oleville toimijoille yhteisen virkistäytymisillan ja yleensä se sijoittuu touko- kesäkuun vaihteeseen. Siellä on mahdollisuus tavata muita vapaaehtoistoimijoita Helsingistä sekä muiden nuorisotyöyksiköiden henkilöstöä. Nuorisoasiainkeskuksen vapaaehtoistyön koordinaattori organisoii illan yksiköiden ohjaajien kanssa.
- Haastateltavat ohjaajat kuvasivat tapaamisia, joita on pidetty erikseen sovitusti aina tarvittaessa ja usein vapaaehtoisen toiveesta. Yhtenä tyypillisenä tapaamisen lähtökohtana on voinut olla esimerkiksi toimijan innokkuus tuottaa uusia toimintamuotoja nuorille kyseisellä talolla. Ohjaajat joko itse tai yhteisönä tarttuvat vapaaehtoistoimijan ideoihin ja pyrkivät mahdollistamaan toimintaa nuorten kanssa.

Toiminnasta kiinnostunut aikuinen ohjataan yhteydenpitoon aina pääsääntöisesti yhden ohjaajan kanssa. Nuorisotalon vapaaehtoisten säännöllisestä yhteydenpidosta vastaa yksi nuorisotyöntekijä. Hän pyrkii sopimaan tapaamisen kiinnostuneen aikuisen kanssa ja sopimaan toimintaan tutustumisen aikatauluista sekä käytännön perehtymisestä.

*"Ni kyllä se on ton vapparivastaavan homma tai sit ollaan vähän jaettu, sillei et kuka meistä siellä illassa sit onkaan niin se sit hoitaa sitä tietoa eteenpäin." (H1)*

Käytäntö on että mikäli vapaaehtoisista vastaava ei ole paikalla, alkukeskustelun voi ennalta sovitusti hoitaa myös joku toinen ohjaaja. Haastateltavat kertoivat että yleensä tätä kuitenkin vältetään. Vapaaehtoiset ovat ohjaajien mukaan kokeneet toimintamallin hyvänä helpottavan yhteisöön tai toimintailtoihin tulemistä sekä vapaaehtoistoimintaan kiinnittymistä.

*(H2)" Ennen yökahvilaa soitetaan keskiviikkona tai torstaina vapaaehtoiset läpi ja kysytään tuleeko he paikalle ja yökahvilaan he tulee lauantaisin..."*

Tyypillisesti yhteydenpito ennen toiminta-iltaa tapahtuu viimeistään muutamaa päivää ennen. Lisäksi osan vapaaehtoisten kanssa on sovittu osallistumiseen vakiokerrat tai osan kanssa ne sovitaan edellisen kerran yhteydessä henkilökohtaisesti. Vapaaehtoisille saatetaan myös muistuttaa asiasta tai työvuoroiltaa voidaan varmistaa soitellen tai sähköisesti. Usein on niitä vapaaehtoisia jotka tulevat työvuoroon myös melko yllättäen. Kerhojen tai erityisten toimintojen yhteydessä vapaaehtoinen on yleensä niin sitoutunut ohjaustyöhön, että ilmoittaa vain aina mikäli ei pääse tulemaan ennakkoon sovittuihin vuoroihin.

*"...ja en muuten tiedä muiden talojen käytänteistä muuten kuin sen että Malminkartanossa on sovittu joka viikko se aika kun se on sama, niin se on selkee, niin kerhotoimintaa." (H2)*

Tämän melko jäsentyneen yhteyden- ja huolenpitomallin haasteena on, että muut eivät aina tiedä miten illoissa vapaaehtoisten kanssa on ajateltu toimia tai keitä iltaan tulevat vapaaehtoiset ovat. Erityisesti tämä on tuottanut haasteita Kannelmäen illoissa.

*"No sehän nyt on vähän sellainen juttu että niillehän nyt sit aina soitellaan ja ne soittelee ja ne soittelee tai sitten ne sopii vuoroja niin kuin Malminkartanossa. Niillä on ne vuorot sovittuina jo pitkälle etukäteen mutaa yökkeihin se tulo tai tulemattomuus on ollu välillä se semmoinen juttu että onko soitettu, kuka on soittanut ja ei ole soitettu ja tota ,se ei aina ole ollut niin simppeä." (H7)*

Koska Kannelmäki toimii eräänlaisena "vapaaehtoistoiminnan kehtona" ja sinne on aikoinaan keskitetty yksikön vapaaehtoisten toiminta, eritoten siellä yhteydenpidossa on ollut myös haasteita. Toisinaan vapaaehtoisten työvuorosuunnittelu on ollut haastateltavien mukaan melko spontaania, yhteydenpito heihin jäänyt viime tinkaankin tai siinä on ilmennyt muita pulmia työyhteisön sisällä tai vapaaehtoisten kanssa.

Kannelmäen yökahvilan osalta haastateltavat kokivat haasteena sen, että siellä on isoja nuorten kanssa järjestettyjä tapahtumia, ja vapaaehtoisvastaavan rooli illan kokonaisuudessa on suuri, sekä toiminnan sisällön onnistumisen, että nuorten vapaaehtoisten ja aikuisten vapaaehtoisten kanssa. Tieto illan kokonaisuudesta on hänen hallinnassaan, kyseisen työntekijän läsnä olo lähes välttämätön ja kyseisen henkilön uupuminen illan työvuorosta edellyttääkin aina erityisjärjestelyä. Osa myös koki oman osaamisensa isojen tapahtumien järjestämisessä olevan puutteellista tästä näkökulmasta. Vastaajat kuvasivat puheenvuoroissa mm. haasteena yhden työntekijän kuormittumisen riskin sekä pitivät järjestelmän haavoittuvuutta vapaaehtoistoiminnan organisoinnin kannalta yhteisön yhteisenä kehitettävänä osa-alueena. Osa haastateltavista koki toimintamallin kuormittavan Kannelmäen nuorisotalon vapaaehtoistyön vastaavaa työntekijää. Tämä siitä huolimatta, vaikka yksikössä on sovittu siitä, että tarvittaessa on saatavissa tukea myös muilta ohjaajilta, tai yksikön alueohjaajalta. Haastateltavat näkivät tässä tulevaisuudessa muun muassa alueohjaajan tukiroolin selkeyttämisen tarpeen.

## 9.7 Vapaaehtoisten kannustus ja palkitseminen

Haastateltavat kuvasivat erilaisia vapaaehtoisten kannustamisen ja palkitsemisen tapoja olevan monia. Osa niistä on aineellisia ja osa aineettomia. Haastateltavien mukaan vapaaehtoiset tulevat nuorisotalolle ensisijaisesti nuorten ja nuorisotalon toiminnan vuoksi.

*"Sana palkitseminen ei kuullostaa hyvältä jos puhutaan vapaaehtoisesta työstä, koska ne tekee sen joka tapauksessa ajattelematta palkkioo. Se on just se juttu, ne nuoret, ja se kun ne saa olla niiden kanssa." (H6)*

*jä "Ainakin yökahvilapaitoja on joskus ollu, yökahvila ja megapartyissa se palkitsevin teki- on se että tää on se oma juttu ja se niin ku välittyy niille vapaaehtoisille, että kun se on se oma juttu, niin siihen mennään heidän ehdoillaan siinä että heitä kuullaan että kuitenkin ne on sen homman ammattilaisia, mitä ne sit onkaan tekemässä." (H1)*

Toinen keskeinen syy jatkaa vapaaehtoistoimijana on se että henkilö kokee olevansa tarpeellinen ja haluttu yhteistyökumppani myös työntekijöiden taholta. Yksi keskeinen kannustamisen muoto on palaute, jota vapaaehtoiset saavat toiminnan ohessa suoraan nuorilta tai työntekijöiltä. Onnistunut ilta ja se, että nuoria on ollut sopivasti illoissa tai toiminnoissa, toimii vapaaehtoisena jatkamisen kannusteena. Sillä, että ilta on ollut toimijalle onnistunut elämys, ja että hänen panoksensa illassa on ollut tarpeellinen, on ollut merkitystä hänelle itselleen.

Aineellisina palkitsemisen muotoina ovat mm. tarjoilut illoissa ja eri tilaisuuksissa, erilaiset yhteisölliset ruokailut, elokuvaliput, pienet lahjat, T- paidat, kukat ja lahjakortit.

*(H4) "Meillä on käytössä aika pitkälti lounaat ja virkistysilta, joo, huomioidaan pidempään olleet vaparit esimerkiksi huomioimalla syntymäpäivät tai jotain juhlia tai tulee joitain vuosia täyteen ja heitä muistetaan ja palkitaan, et on vaikka ollu 10 vuotta vaparina, heitä varmasti palkitaan siitä. Annetaan kukkia, tai sit meillä on oma HaKaNyn tiimihuppari, sen on vaparit saannu..."*

Yksiköstä kerrottiin, että heillä on ollut tapana huomioida mm. pitkään toimineiden vapaaehtoisten merkkipäivät, mikäli ne on olleet henkilöstön tiedossa. Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksiköllä on ollut käytössään yksikön omat hupparit, näitä on jaettu muun muassa niin työntekijöille kun pitkään toimineille vapaaehtoisille. Vapaaehtoisia nuoria erityisesti olisi myös hyvä palkita usein mahdollisimman nopeasti ja välittömästi, usein myös pelkkä kiittäminen riittää.

*(H7) "Aikanaan on ollu joulujuhlissa että ne on ns, siitaateissa joutunu esiintymään tai annettu joululahja, mut kyl mä sanon että se kiitos illassa se keskeinen ja sit se niin kuin tasavertainen työtoveruus siellä ammattilaisten kanssa, siten että vaik roolit on erit, tehdään sitä juttua yhdessä, niin se on se sellainen arvostuksen osoitus."*

Vapaaehtoistyön koordinaattorilta saa tarvittaessa vapaaehtoisten palkitsemisen ja kannustamiseen tarkoitettua materiaalia. Tähän on varattu erillistä budjetissa olevaa rahaa yhtenä vuosittaisena kulukohteena. Haastattelussa hän kertoi mm. kysyvänsä ohjaajien toiveita ja ideoita siitä, mitä materiaalia vapaaehtoisille pitäisi hankkia yksikön "omille" vapaaehtoisille. Materiaalina ovat olleet elokuvaliput, kirjalahjat, lahjakortit, viraston logolla merkityt erilaiset mainosmateriaalit t- paidoista avaimenperiin sekä mm. heille jaettavat paidat ja kah-

vimukit, joissa lukee teksti "vapaaehtoinen". Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikkö käyttää mahdollisuutta vapaaehtoisten huomioimisen ja kannustamisen muiden tapojen rinnalla. Järjestelmässä on kehitettävää, sillä yksikön ohjaajat saada palkitsemiseen käytetyn materiaalin kuvineen nähtäväksi nettiin henkilöstön Helmi- intraan. Näin ohjaajat tietäisivät millaisia aineellisia tukimateriaaleja vapaaehtoisten toimintaan kannustamiseen on käytössä.

Yhteiset retket tai muut virkistys- ja juhlatilaisuudet olivat yksikölle tyypillinen palkitsemisen muoto. HaKaNy yhdessä vapaaehtoisten kanssa osallistuu viraston yhteisiin vapaaehtoisten kesäjuhliin ohjaajan tai ohjaajien kanssa. Haastatellut ohjaajat pitivät itselleen että vapaaehtoisille merkittävänä että myös toiminnanjohtaja on ollut vapaaehtoisten ja ohjaajien mukana juhlissa. Toiminnanjohtaja arvosti taas siitä miten hyvin yksikön työntekijät huomioivat kannustamisen, huolenpidon ja kiittämisen merkityksen vapaaehtoisten kanssa.

HaKaNyn toimintamalli vapaaehtoisten toimintaan kannustamiseen:

- Kiitetään mukanaolosta ja yhteistyötä aina.
- Palaute annetaan aina suullisesti ja määrääjoin kirjallisesti. Palautetta kerätään myös niiltä jotka ovat toiminnasta poistuneet.
- Huomioidaan vapaaehtoisien antama palaute joko välittömästi tai mahdollisimman pian yhteisen käsittelyyn kautta. Kehitetään yhdessä ja sovitaan jatkosta yhdessä. Muutetaan sovittuja toimintatapoja tarvittaessa. Palkataan apua tai pyydetään rooleihin, tarjotaan muille.
- Palkitsemisessa huomioidaan pienet lahjat ja osa kannustimista myös aineellisia tai elämyksellisiä
- Pidetään huolta tuki- ja keskustelurakenteista kaikilla tasoilla.

## 9.8 Henkilöstön osaaminen

Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikössä vapaaehtoistoimintaan harjaantuminen on aloitettu vähitellen Kannelmäen nuorisotalon toiminnoissa. Toimipaikalla oli kehitetty pitkän aikaa yhteistyötä eri kumppaneiden ja vapaaehtoisten kanssa. Ensimmäiset kokemukset käynnistettiin alueella SPR:n vapaaehtoistoimijoiden kanssa 1990- luvun alussa ja toimintaa kehitettiin yhdessä järjestön kanssa. Yksikön toiminnanjohtaja on ollut aktiivinen alusta asti ja SPR:n kanssa yhteisenä hankkeena alueelle syntyi Kannelmäen yökahvila. Yhteistyö SPR:n kanssa jatkui aina vuoteen 2010 asti, mutta keskeisten toimijoiden vaihtuessa siellä, kuihtui vähitellen myös yhdistyksen vapaaehtoisten toimijoiden into. Muutaman haastatellun mukaan osittaisena syynä yhdistyksen toiminnan ja yhteistyön hiipumiseen oli yhdistyksen sisäiset ristiriidat. Koko Kannelmäen yökahvilatoiminnan ajan, yhteistyöhön on voinut tulla mukaan vapaaehtoisena

myös muiden kuin SPR:n jäsenenä. Tämä mahdollisti toiminnan jatkuvuuden huolimatta siitä, että se starttasi vahvasti yhden järjestön kanssa tehdyn kumppanuussopimuksen kautta.

Osa haastatelluista kertoi että vapaaehtoistyön osaamista tukevia elementtejä on kysytty esim. uusien työntekijöiden haastattelutilanteessa. Usean vuoden ajan palkattujen työntekijöiden rekrytointitilanteessa yksi haastatteluteemoista oli aikuisten kanssa työskentely sekä yhteistyö erilaisten järjestötoimijoiden ja vapaaehtoisten kanssa. Ohjaajien valintatilanteissa toiminnanjohtaja totesi tämän olleen keskeinen lähtökohta työssä, sillä yhteistyötä erilaisten kumppaneiden kanssa toteutettiin yksikössä säännöllisesti.

Kysyttäessä haastateltavilta henkilöstön vapaaehtoistyöhön liittyvistä taidoista ja siihen vaadittavista osaamisalueista, useimmat totesivat ensin ettei työn hallinta vaadi mitään erityistä, mikäli hallitsee nuorisotyön perustaidot hyvin, sekä haluaa tehdä kaiken ikäisten ihmisten kanssa töitä ja yhteistyö perustuu yhdessä sovittuihin asioihin.

*"Me ollaan ihmisten kanssa olemisen ammattilaisia, niin siinä ei pitäis olla mitään kummallista. Sen pitäis hoitua ihan kyllä keneltä tahansa kunhan vaan tiedetään että mikä se tai et kuhan ollaan työyhteisönä sovittu kaikki jutut ja kaikki on selvää, niin ei siinä ole mitään."(H3)*

Haastattelun edetessä kuvauksia "ammattitaitovaateista" kuitenkin ilmeni kaikilta haastateltavilta, olipa kyseessä sitten yksiköstä haastateltavat ohjaajat, yksikön toiminnanjohtaja tai viraston vapaaehtoistyön koordinaattori.

*"No yks on toi vapaaehtoistoiminnan osaaminen ja ymmärtäminen, niin ne on kans niitä asioita, jotka ei heti tuu kaikille. Kaikki muu mikä tulee mieleen niin ehkä on sileän tervejärki meiningillä että osataan perehdyttää vapari siihen tehtäväänsä ja tiivistää pähkinäнкуoreen se mistä on kyse..."(H1)*

*"Kyllähän sun pitää olla tietoinen miten tää virastossa toimii tää vapaaehtoiskuvio. Sun pitää tietää mistä sä puhut, ja sun pitää osata kertoa miten tää, jos et oo asiantuntija niin joitain, tai että tietää, että on joku johon ottaa yhteyttä. Sun pitää olla sellainen joka innostaa, sellainen joka tarttuu niihin jos vaikka löytyy joku uus, sun pitää osata kohdata myös aikuisia. Monet meistä kohtaa nuoria ja lapsia, mutta että tää on niin kuin aikuisten kanssa tehtävää työtä ja kohtaamista. Sit sun pitää osata organisoida sun työtä jollain lailla, et osaa olla ajoissa yhteydessä, ja sun pitää ottaa se rooli, omaksua se sun rooli työntekijänä se vapaaehtoistoiminta."(H4)*

Vapaaehtoistoiminnan organisoinnin osaamisvaateina haastateltavat kuvasivat henkilöstön työskentelyyn liittyviä sosiaalisia taitoja ja "oikeaa" työasennetta keskeisinä. Toiminta vapaaehtoisten kanssa edellytti käytyjen keskustelujen pohjalta mm. hyviä ihmisten kohtaamis- sekä vuorovaikutustaitoja. Sosiaalisesti taidot koettiin nuoriso-ohjaajan työssä tyypillisesti keskeisinä paitsi suhteessa nuoriin, myös alueen erilaisiin aikuisiin sekä verkostotyöhön liittyen. Lisäksi vastaajat kuvasivat nuorisotyön ja ryhmänohjaamisen taitoja, perehtymistä toimintaympäristöön sekä toimialaan ja nuorten tuntemista yhteistyötä edistävänä osaamisena.



*(H6)" Nuorten kanssa sun pitää osata se ryhmä haldata, ja sitä ennen se innostajan rooli. Ja sen jälkeen kun sä oot ne saannu, sen toiminnan mielekkäänä pitäminen. Muuten ne vaan lähtee meneen. Se on sama varmaan aikuisillekin. Jos ne tulee vapaaehtoisena ja ei niin ku nää ,että se on mielekästä heille, niin nekin lähtee meneen...jos ei niillä oo selkee se rooli ja se tehtävä, ne lähtee menee."*

Haastateltavat kuvasivat ohjaajan hyvinä ominaisuuksina innostavaa ja innostuvaa työtettä ja sitä, että hänellä on halua ja kykyä toimia vapaaehtoisten opastajana sekä kouluttajana. Tämän lisäksi toimintojen markkinointiosaamiseen sekä tapahtumien järjestämiseen liittyvästä osaamisesta koettiin olevan hyötyä työn organisoinnin näkökulmasta.

Kannelmäen nuorisotalon yökahvilatoiminta oli ollut vuosien ajan erityisenä ohjaajien vapaaehtoistyön harjaantumisareenana sekä työssä - oppimisympäristönä lähes kaikille ohjaajille. Haastateltavat kuvasivat sitä, miten he kaikki olivat työuransa alussa ohjautuneet töihin juuri kyseiseen toimintamuotoon ja sitä, miten kaikkien yksikössä työssä olevien ohjaajien tulee edelleenkin osallistua säännöllisesti yökahvilan toimintaan osana muuta ohjaustyötä.

*"Meillä on ja pitää olla erilaisia työntekijöitä töissä, toisille on ominaisempaa se suun nitelmallisuus ja toisille spontaanisuus ja nää kaks puolta muodostaa sen kokonaisuuden. Se on toisille luontevaa. Mut kyl sit pitää osata järjestää sellaista toimintaa joka on vetovoimaista sekä nuorille että vapaaehtoisille. Et se antaa kaikille mahdollisuuden tuoda itsestään parhaat puolet esiin."*(H7)

Henkilöstön osaamista on tuettu erilaisten tehtäväkiertojen ja työvuorojen sekä työtehtävien suunnittelun kautta. Tietoisesti "kotipesä"- rakennetta rikkomalla ohjattiin kaikkia yksiköiden ohjaajia harjaantumaan yhteistyössä vapaaehtoisten aikuisten kanssa. Ohjaajista osa kuvasi oppimisprosessia mm. siten, että toiminnanjohtajan kanssa yhteisesti sovitusti ohjaajat ovat voineet vaihtaa yksikön sisällä toimipisteitä, ja sitä kautta ohjaajien vapaaehtoistyön osaamisen hallinta on siirtynyt uutena työskentelytapana myös muualle yksikön toimipisteissä.

#### 9.8.1 Henkilöstön keskustelu- ja tukirakenteet vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa

Haastateltavat kuvasivat seuraavia rakenteita "väylinä" käydä vapaaehtoistoimintaan liittyvää keskustelua Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikössä henkilöstön kanssa:

- ✓ Uusien työntekijöiden rekrytointitilanteet. Toiminnanjohtaja on kysynyt työntekijöiden hakutilanteissa hakijan suhtautumista vapaaehtoisiin aikuistoimijoihin. Tämä oli usean vuoden ajan yksi valintaa ohjaavista kriteereistä.
- ✓ Ohjaajien kanssa käydään tulos- ja kehityskeskustelut vuosittain. Toiminnanjohtajan kanssa keskustellaan vapaaehtoistoiminnasta henkilökohtaisesti työtehtäviin liittyen.
- ✓ Yksikön toiminnansuunnittelu- ja arviointipäivät. Vuosittain yhteisillä työyhteisön päivistä yksikön vapaaehtoistoimintaa käsitellään säännöllisesti sekä aina tarvittaessa. Toiminnanjohtajan tukena seminaarien valmistelussa ovat mm. alueohjaaja sekä sovitusti ohjaajat joilla roolia yhteistyössä vapaaehtoisten toimijoiden kanssa.

- ✓ Yksikkökokoukset. Vapaaehtoistoimintaan liittyvää keskustelua normaalin kokouskäytännön ja rakenteen sisällä. Toiminnanjohtaja on kokouksen puheenjohtaja.
- ✓ Nuorisotalojen tiimien kokoukset. Nuorisotaloilla suunnitellaan ja arvioidaan vapaaehtoistoimintaa tiimikokouksissa mikäli vapaaehtoisia on mukana toiminnoissa. Tiimin vetäjä huolehtii palaverien puheenjohtajuudesta ja tarvittavien asioiden nostamisesta esityslistalle. Tiimin jäsenet nostavat keskusteluteemoja myös yhteistyöstä.
- ✓ Työssä opitaan vapaaehtoisten kanssa. Uusien ohjaajien "oppimisympäristönä" hyödynnetään Kannelmäen nuorisotalon yökahvila toimintaa. Kaikki työntekijät "joutuvat" harjaantumaan yhteistyössä ja nuorisotalojen "kotipesä"-rakennetta rikotaan tietoisesti. Joka yökahvilaillassa on sekä alku- ja loppupalaveri, tyypillisesti Kannelmäen nuorisotalon ohjaaja vetää yhteisen kokouksen, muut ohjaajat osallistuvat keskusteluun ja oppivat samalla. Lyhyisiin työ- tai harjoittelusuhteisiin sekä tuntitöihin tulevat työntekijät osallistuvat myös Kannelmäen viikonlopputoimintaan.
- ✓ Työparina toimiminen. Yleensä etukäteen sovitusti kokenut työntekijä perehdyttää aloittelevaa työntekijää vapaaehtoistoimintaan. Työskentelyn ohessa käydään keskustelua ohjaajien välillä. Yksikössä opitaan toisen ohjaajan työstä rakentamalla tilanteita, jossa toiselta oppiminen mahdollistuu (yhteistyötilanteita hoidetaan työpareina).
- ✓ Nuorisotyöyksikön vapaaehtoistoiminnan "Starttipäivä" syksyisin. Haastateltavien mukaan joinakin vuosina tilaisuus on jäänyt toteutumatta, syksyllä 2012 syksyllä se toteutetaan uudestaan. Tavoitteena on, että kaikki vapaaehtoistoimintaan osallistuneet toimijatahot ovat mukana, ja käyvät keskustelua mm. yhteisistä toimintaperiaatteista tulevan kauden yhteistyön osalta. Tilaisuuden sisällöt ovat vaihdelleet vuosien varrella tarvelähtöisesti ja ne ovat pitäneet sisällään mm. edellisen kauden arviointia sekä tulevan syys- ja kevätkauden alustavaa suunnittelua. Henkilöstöstä nuorisotyöntekijöitä on paikalla useita. Alueohjaajan sekä/ tai vapaaehtoistoiminnasta vastaavan ohjaajan ohella toiminnanjohtajalla on ollut keskeinen rooli tilaisuudessa.

Nuorisoasiankeskuksen vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin tukea ja vapaaehtoistoiminnan keskitettyä koulutus- ja tukijärjestelmää hyödynnetään nuorisotyöyksikössä. Nuorisotyöyksikön johtajan ja nuorisotalojen ohjaajien taholta pyydetään apua koordinaattorilta henkilökohtaisesti mm. vapaaehtoistoiminnan konsultaatioissa sekä yksikön vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen. Yhteistyösuhdetta kuvattiin haastatteluissa luontevana osana yksikön vapaaehtoistoiminnan tukirakenteita ja koordinaattorin tukirooli oli haastatelluille selvä. Koordinaattorin palveluita on hyödynnetty koko ajan kun järjestelmä on virastossa ollut käytössä.

Yksikössä on vapaaehtoistyo-suunnitelma, joka on tukena keskusteluissa sekä vapaaehtoistoiminnan organisoimisessa. Haastattelussa kuvattiin että suunnitelma pitää sisällään mm. vapaaehtoistyo:hön liittyviä tapahtumia, erityistehtäviä ja rooleja, joista on yksikössä sovittu sekä toiminnan vuosikellon aikatauluineen. Tavoitteena on ollut päivittää suunnitelmaan

muuttuneet asiat vuosittain. Haastattelujen edetessä tieto yksikön vapaaehtoistyön suunnitelman olemassa olosta tuli "yllätyksenä", sillä ensimmäinen mainita siitä vapaaehtoistoimintaa tukevana suunnitelmana tuli haastattelukierroksen ollessa n. puolessa välissä. Kun kävin litterointeja läpi analyysivaiheessa uudelleen, minulle välittyi tunne siitä, että vain pieni osa yksikön henkilöstöstä tietää suunnitelmasta tai sen käyttö vapaaehtoistoiminnan organisoinnin tukena on jäänyt vähiin. Yksiköstä vain muutama haastateltava kertoi suunnitelman olemassa olosta sekä sen sisältämistä asioista. Kysyin sitä, mistä kyseinen suunnitelma löytyy toiminnan tueksi, sitä ei tiedetty, tai ei osattu sanoa. Tarkastelin haastateltujen taustatietoja ja totesin, että mm. perehtymisen tukimateriaalin uupumisesta kertoivat ne ohjaajat, joiden työhistoria yksikössä oli ollut lyhyempi, ja jotka kokivat että vapaaehtoistoiminta nuorisotalolla vaatisi paremman perehdyttämisen yhteistyöhön. Vapaaehtoistyön suunnitelman hyödyntäminen kehittämisen tukena jatkossa entistä tietoisemmin olisi järkevää.

#### 9.8.2 Työtehtävät ohjaavat yhteistyösuhteita vapaaehtoiisiin

Jokaisella nuorisotalolla on henkilö joka vastaa vapaaehtoistoiminnasta muita nuorisotalon työntekijöitä "enemmän". Nuorisotalon vapaaehtoistyöstä vastaava ohjaaja toimii yhteistyössä nuorisotyöyksikön alueohjaajan kanssa. Alueohjaajan koettiin olevan koko yksikön yhteinen vapaaehtoistyön koordinoija. Tyypillisesti nuorisotaloilla on "omista" vapaaehtoistoimijoista yhteystiedot, tämän lisäksi alueohjaajalle toimitetaan tiedot uusista toimijoista sekä muun muassa mahdollisista nuorten jäsenkortin kautta vapaaehtoistoiminnoista kiinnostuneista huoltajista. Alueohjaaja pitää yksikön yhteistä rekisteriä toimijoista ja tiedottaa erilaisista toimintaan liittyvistä mahdollisuuksista suoraan heille usein sähköisesti.

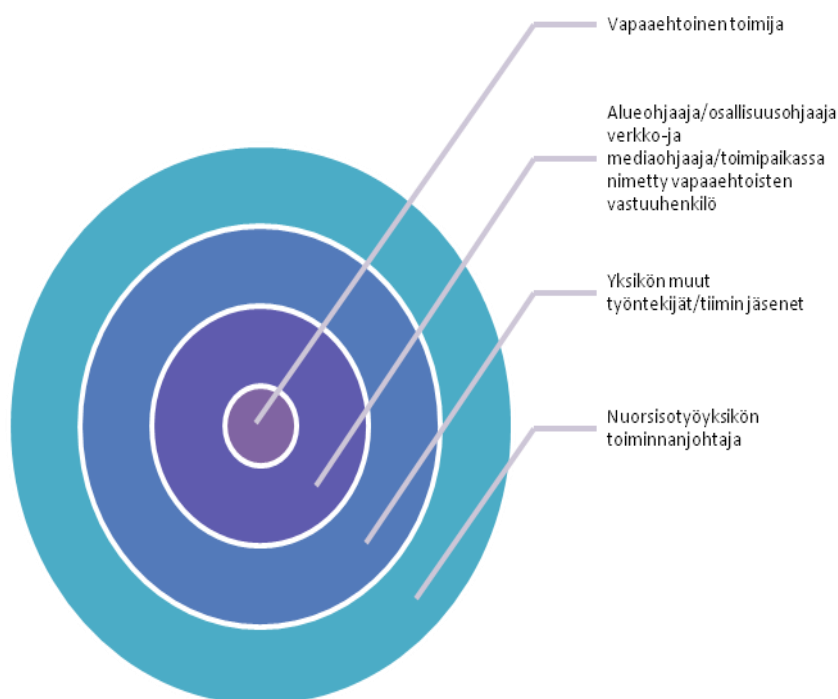
Vastaajilla oli kokemus siitä, että alueohjaajan työnkuva vapaaehtoisten aikuisten ohjaamiseen sekä vapaaehtoistoimintaan on selkeytymätön. Osa heistä totesi, että alueohjaajan rooli tehtävineen oli epäselvä tai että työtehtävä ei ole selkeä työyhteisölle. Heidän mukaansa asiasta olisi hyvä puhua työyhteisössä yhdessä. Osa haastateltavista koki, että tehtävässä on tärkeä huomioida henkilön persoona ja muiden ominaisuuksien sopivuus muun soveltuvuuden ohella, myös motivaatiota toimia ko. tehtävässä pidettiin tärkeänä. Osa vastaajista koki, että alueohjaajalla tuli olla tahto ja kyky luoda yhteistyösuhteita ja kehittää vapaaehtoistoiminnan käytänteitä toisinaan melko itsenäisesti ja totesivat, että ihan kaikki eivät siihen kykene.

Osallisuus-, verkko- ja mediaohjaajalla oli roolia vapaaehtoistoiminnoissa mm. tiedottamisen tai nuorten osallisuuden tukijoina, samoin joissakin toimipaikoissa vapaaehtoisten tukemiseen nimetyt ohjaajat ottavat roolia vapaaehtoisten aikuisten ja nuorten ohjaamisesta enemmän. Käytännöt ovat ehkä vielä "ontuvia" ja sattumanvaraisia sekä henkilösuhteisiin perustuvia ja haastateltavat kokivat että mm. ohjaajien vaihtuvuus, kiire, yhteisen puheen puute haittaavat toiminnan kehittämistä vaikka halua siihen olisi. Haastattelun aikana sivuttiin erilaisia

toimenkuvaan liittyviä rooleja ja työtehtäviä joko yksikkötasoisina tai toimipaikkakohtaisina työtehtävinä. Siinä yhteydessä kuvattiin työtehtävään sidottua roolia vapaaehtoistoiminnassa suhteessa erilaiseen vastuuseen ja tekemiseen heidän kanssaan. Keskusteluissa näyttäytyi myös maksettavat korvaukset työstä. Osa työrooleista ja tehtävistä on ns. virallisia osasto- tai virastotasolla määriteltäviä, osa taas sopimisia, joista on keskusteltu yksikön henkilöstön kanssa ja sovittu asianosaisten kanssa. Osalla oli siis sovitusti erilainen suhde vapaaehtoistoimijoihin, tai heidän työnkuvansa määrittänyt tehtävän kautta. Virastotasoisia työtehtäviä kuvattiin yksikön yhteisenä resurssina tai toimipaikan organisoinnista vastaavana riippuen siitä mihin ne kohdentuivat( kts. Kuvio 9). Ne ovat seuraavat:

- Osallisuusohjaaja/yksikkötason työtehtävä, maksetaan korvaus
- Verkko- ja mediaohjaaja/yksikkötason työtehtävä, maksetaan korvaus
- Alue-ohjaaja/yksikkötason työtehtävä, maksetaan korvaus
- Tiimin vetäjä/ nuorisotalotas, vaihtuu vuosittain, maksetaan korvaus
- Vapaaehtoistyön vastaava /jokaisella nuorisotalolla, ei korvausta
- Nuoriso-ohjaajat/ tiimin jäsen työyhteisössä nuorisotalolla
- Tuntiohjaajat ja palkkatuetut/töissä nuorisotaloilla, maksetaan korvaus
- Harjoittelijat, työskentelevät taloilla, ei korvausta
- nuoriso-ohjaaja, toiminnanjohtajan sijainen/yksikkötaso, erillinen korvaus
- Toiminnanjohtaja/työtehtävä vastata nuorisotyöyksikön toiminnasta
- Vapaaehtoistyön koordinaattori/virastotason työtehtävä

Kuvio 9 HaKaNy:n henkilöstön työtehtävät määrittävät yhteistyösuhdetta vapaaehtoiisiin



Vastaajat tuottivat haastattelussa runsaasti kehittämisideoita joko omaan työtaitoon ja osaamiseen - , työyhteisön toimintaan - , viraston tukeen - , koordinaattorin työhön tai johtamiseen liittyen. Kehittämisideat liittyivät mm. seuraaviin:

- työnkuvien selkeytys
- työnvuorosuunnittelun parantaminen(haavoittuvuus/kuormittavuus)
- palkkiojärjestelmän kehittäminen
- hyväksyä ihmisten erilaisuus ja osata toimia ammattilaisena aina
- markkinoinnin ja viestinnän rooli, osaaminen ja tuki( mm. Helmi- intra ja koulutus)
- alueohjaajien vertaistapaamiset vapaaehtoistoiminnan organisoinnin teemalla
- vapaaehtoisten nuorten ja aikuisten rooli sekä tehtävät (yhteinen tarkastelu)
- vapaaehtoisten osallistuminen toiminnan suunnitteluun vahvemmin
- yhteydenpitokäytänteiden kehittäminen (suunnitelmallisempaa ja ennakoivaa)
- vapaaehtoisten kannustaminen ja palkitseminen( henkilöstö mukaan virkistystilaisuuksiin ja yhteisiä koulutuksia)
- työyhteisölle yksikön oma vapaaehtoistoiminnan perehdytyskansio ja jokaiselle vapaaehtoiselle oma nimetty perehdyttäjä (kaikkien hallittava taito)
- virasto korostaisi vapaaehtoisten yhteistyöroolin merkitystä "ulospäin" ja henkilöstölle
- vapaaehtoistoimintasuunnitelman ja valmiiden materiaalien hyödyntäminen
- yhteydenpidon tiivistäminen vapaaehtoistoiminnan koordinaattoriin

### 9.8.3 Vapaaehtoistoiminnan organisoinnin kehittäminen yhteistyössä

Haastateltujen kanssa keskustelussa palattiin lopussa kunkin teema-alueen sisällä mahdollisiin kehittämisideoihin yhteistyön tai vapaaehtoistoiminnan organisoinnin näkökulmasta sekä niitä käsiteltiin erillisenä teemana selvitettäessä henkilöstön osaamiseen liittyviä kysymyksiä. Kysyin myös haastatelluita kenen tehtäviin he liittäisivät osaamisen ylläpidon varmistamisen tai sitä kenen tehtävissä siitä huolehtiminen on ensisijaisesti ollut. Vastaajat näkivät vastuuta tässä olevan jokaisella, mutta myös alueohjaajalla ja erityisesti toiminnanjohtajalla.

*" Kyllä se on se toiminnanjohtaja. Hänen pitäisi kyllä haldaa nää jutut. Varsinkin kun toiminnanjohtaja tuo suolaa ruokaan, tai kermaa kakun päälle aina kun hän on läsnä, ja ottaa myös vastaan nää vapaaehtoiset. Tämä puoli myös. Vaikka me ollaan työntekijöitä ja me ollaan hyviä, me tehdään ne jutut, mut kuitenkin , johtaja on johtaja. Ja se jo, että hän on läsnä, tuo jo riittävän arvostuksen siitä, että tää asia on tärkeä." (H6)*

Yhteenvetona haastateltavien puheesta nousi ideoita, joita voisi kehittää paremman vapaaehtoistoiminnan organisoinnin onnistumisen tueksi. Jatkokehittämiselle lähtökohtana olisi, että jo aikaisemmin kuvatut toimintamallit, käytänteet, tukirakenteet ym. ja muun muassa. Nuorisosiankeskuksen keskitetty tuki, sisältävät edelleen ne perusasiat, joita on nykyisellään jo olemassa. Keskitetty tuki tarkoittaa mm. vapaaehtoistoiminnan koulutus- ja tukijärjestelmää, jota organisoii vapaaehtoistyön koordinaattori osana työtehtäviään.

Ideat on työstetty yhteisen analyysin pohjalta nostettuun kuvaukseen (Kuvio 10) ja ne on jaettu neljän eri palkin alle; nuorisotyöyksikkö, työntekijät ja vapaaehtoiset, vapaaehtoiset sekä koordinaattori omanaan. Jokainen "palkki" kertoo sen tason yhteistyössä toimijoiden välillä missä konkreettisen kehittämisen tai toivottu muutos tapahtuisi, tai kenelle yhteinen tekeminen kuuluisi ja sen missä esim. toivottua muutosta erityisesti pitäisi työstää yhdessä. Vapaaehtoistoiminnan paikallisen organisoinnin kannalta on keskeistä että henkilöstön yhteistyösuhde vapaaehtoiisiin ja työn kehittäminen saa tuekseen mm. toiminnanjohtajan ja viraston koordinaattorin yhteisen näkemyksen vapaaehtoistoiminnan kehittämistarpeista.

Kuvio 10 Nuorisotyöyksikön vapaaehtoistoiminnan organisoinnin kehittäminen(analyysin pohjalta)



## 9.9 Vapaan sanan- osio

Haastattelujen lopussa oli vielä ns. vapaan sanan osio. Yhdellä vastaajalla ei ollut haastatteluun mitään lisättävää. Tässä yhteydessä vastaajat pääsääntöisesti joko täydensivät omia aikaisempia kuvauksia liittyen haastatteluissa käytettyihin teemoihin, omaan rooliinsa heidän ohjaajana tai ottivat kantaa siinä vaiheessa vielä mahdollisesti uuteen nuorisoasiankeskuksen järjestöpilotti- kokeiluun ja strategiseen johtamiseen ylipäätään.

Vapaan sanan sisältöaiheista nousivat lyhyesti ehkä keskeisenä vapaaehtoistoiminnan merkityksen korostaminen läpileikkaavasti kaikilla tasoilla. Erityisesti lisänäkyvyyttä ja tukea kائیattiin sekä suhteessa sisäiseen että julkiseen näkyvyyteen, ja ulkoiseen viestintään. Tässä viestintäyksikön ja koordinaattorin rooli nähtiin erityisen tärkeänä. Lisäksi nykyisten keskitettyjen tuen muotojen tarjoaminen yksiköille ja henkilöstölle koettiin vapaaehtoistoiminnan kannalta sen "elinehtona"- muuten sen organisoinnin koettiin kuormittavan henkilöstä liikaa.

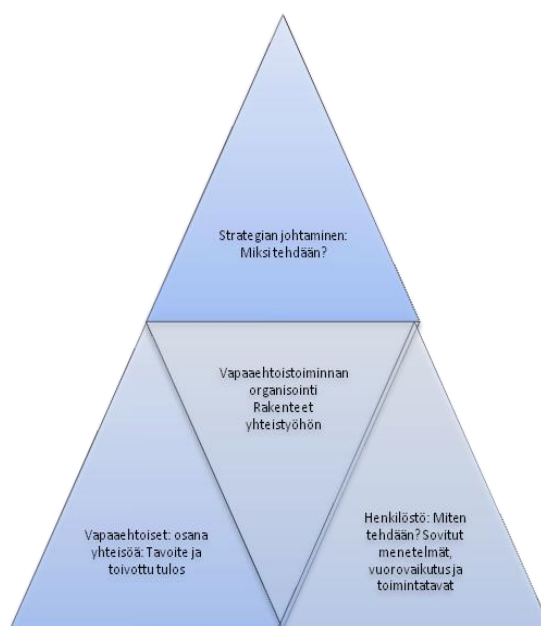
Haastateltavien mukaan vapaaehtoistoiminnan järjestämisessä viraston pitäisi "muistaa" kumppanuustoiminnan lisäämiseen tähtäävissä strategioissa edetä lähtökohdissa siten, että sen varaan ei tukeuduta liikaa ja että siihen resursoidaan tukea. Osa vastaajista koki, että palvelukonseptin uudistusstrategia (viraston esitys oli tuolloin haastatteluhetkellä menossa nuorisolautakunnan päätettäväksi myöh. touko- kesäkuussa 2012, osastolla oli juuri yhteistointasopimukseen liittyvä kuulemiskierros meneillään) tulee läpi mennessään muuttamaan oman ja /tai alueellisen nuorisotyön luonnetta. Lisäksi osa heistä totesi että muun muassa vapaaehtoisista ja järjestöpiloteista (taustayhteisöt ja sidosryhmät) saatavat lisäresurssit olisi nähtävä aina ammattilaisten kasvatuserosaamisen rinnalla, ja vain joiltain osa-alueilta resursina sitä täydentävinä. Haastateltavat näkivät tämän olevan vahvasti myös viraston johdon vastuulla, heidän velvollisuutena oli huolehtia että työntekijöillä myös olisi riittävästi osaamista sidosryhmien ja vapaaehtoisten kanssa tehtävään työhön. Vastaajilla oli huoli tai "pelko" siitä että nykyisellään niin ei ole ja että riittävää käsitystä työn vaativuudesta ei ole. Erityisesti yhteistyöhön maahanmuuttajataustaisten yhdistysten kanssa nähtiin liittyvän paljon osaamattomuutta, ja osa koki että "ylin johto" ei ymmärtänyt mitä se on tekemässä.

Olin ollut haastattelujen aikaan opintovapaalla työtehtävistäni muutaman kuukauden ja yllätyin siitä, miten moni jaksoi vielä pitkän keskustelun jälkeen jatkaa niiden asioiden äärellä, joita haastattelun synnyttämät ajatukset heissä herättivät. Koen että tämä vapaan sanan osio, herätti tulkintani mukaan haastateltavilla tunteet pintaan juuri sillä hetkellä, kun asia uusista mahdollisista kumppaneista ja sidosryhmätoimijoista oli haastattelujen aikana ajan-kohtainen, ja koko "kentän" yhteisellä käsittelykierroksella osana yhteistointamenettelyä.

## 10 HAVAINTOAINEISTON JA TEEMAHAASTATTELUN YHTEENVETO

Osallistuva havainnointi kahdessa eri Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikön tilaisuudessa ja aineiston analyysin pohjalta tehdyssä yhteenvedossa sain koosteen jonka esitin kuvana (alkuperäinen Kuvio 3, sivu 58) paikallisesta vapaaehtoistoiminnan organisoinnista HaKaNyssa. Lisään kuvan kuitenkin vielä selkeyden vuoksi tähän, niin lukijan on helpompi seurata aineistojen pohjalta tehtyä yhteenvetoa.

Kuvio 11 Analyysin pohjalta esitetty kuvio vapaaehtoistoiminnan organisoinnista (HaKaNy)/ osallistuva havainnointi



Kuvan kolmion yläkärjessä näyttäytyi strategisen johtamisen alue. Sen toisessa alakärjessä oli henkilöstön toimintaan ja menetelmälliseen osaamiseen liittyä alue ja kolmannessa kärjessä vapaaehtoisten rooli yhteisössä. Keskellä "ytimessä" olevalla alueella kuvasin vapaaehtoistoimintaan liittyviä yhteistyön tukirakenteita, jotka edistivät onnistunutta työn sujumista nuorisotyön tuottamisessa alueella yhteistyössä toimijoiden kesken. Koin että nuo kaikki osa-alueet näkyivät käytännön toiminnassa ollessani havainnoimassa tilaisuuksissa ja nousivat niistä keskeisinä nostoina teemahaastatteluaineiston kanssa vuoropuheluun.

Teemahaastattelut työntekijöille taas vahvistivat omaa käsitystäni nähdystä. Yhteiset rakenteet, johtaminen ja strateginen ymmärrys vapaaehtoistoiminnan merkityksestä sekä nuorisotyöyksikölle, ja alueen nuorille tärkeänä välittyi vahvasti haastattelujen kautta. Henkilöstön osaaminen näyttäytyi muun muassa erilaisina huolenpidon muotoina suhteessa yhteistyökumppaneihin sekä aitona tahtotilana hyväksyä vapaaehtoiset toimijat osaksi työyhteisöä. Kun



keskustelin yksikön työntekijöiden ja toiminnanjohtajan kanssa, kuulin heidän puhuvan vapaaehtoisista arvostaen heidän työpanostaan, korostaen heidän merkitystään sekä kuvaten heidän läsnäoloaan lähes välttämättömänä mm. Kannelmäen viikonlopputoiminnalle. Tämä sama tunne välittyi myös havainnointitilaisuuksissa, vaikka kyseisissä tilaisuuksissa henkilöstöllä sekä vapaaehtoisilla oli haasteellisia asioita käsiteltävään yökahvilatoimintaillan aikana.

Haastatteluissa toiminnanjohtajan ja viraston koordinaattorin kanssa arvostus taas välittyi heidän puheessaan paitsi suhteessa vapaaehtoiisiin niin myös suhteessa nuorisotyöyksikön henkilöstön toimintaan vapaaehtoisten kanssa. Samoin kuvaavaa oli se, miten tietoisia molemmat asiantuntijat ja strategian johtamisessa avainrooleissa toimivat tahot olivat lähes kaikesta mitä henkilöstö vapaaehtoistoiminnoissa eri tahojen kanssa teki, ja miten vahvasti he itse olivat mukana toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa.

Lisäksi haluan vielä mainintana palata siihen lähtökohtaan, jonka muun muassa Parempi viikonlopputoiminnan loppuarviointi (Auruksenaho ym. 2007) nosti nuorille suunnatun viikonlopputoiminnan osalta keskeiseksi onnistumisen edellytykseksi toiminnan järjestämiseen kumppaneiden kanssa sekä samalla myös nuorisotyön haasteeksi virastossa. Siinä lopputuloksena todettiin että keskeistä on henkilöstön halu liittyä vapaaehtoiisiin sekä työntekijöiden onnistuminen vapaaehtoisten ohjaamisessa ja opastuksessa. Oma tutkimus laajentaa kehittämiskyä henkilöstön roolista koskemaan myös strategisen johtamisen kysymyksiä kaikilla tasoilla.

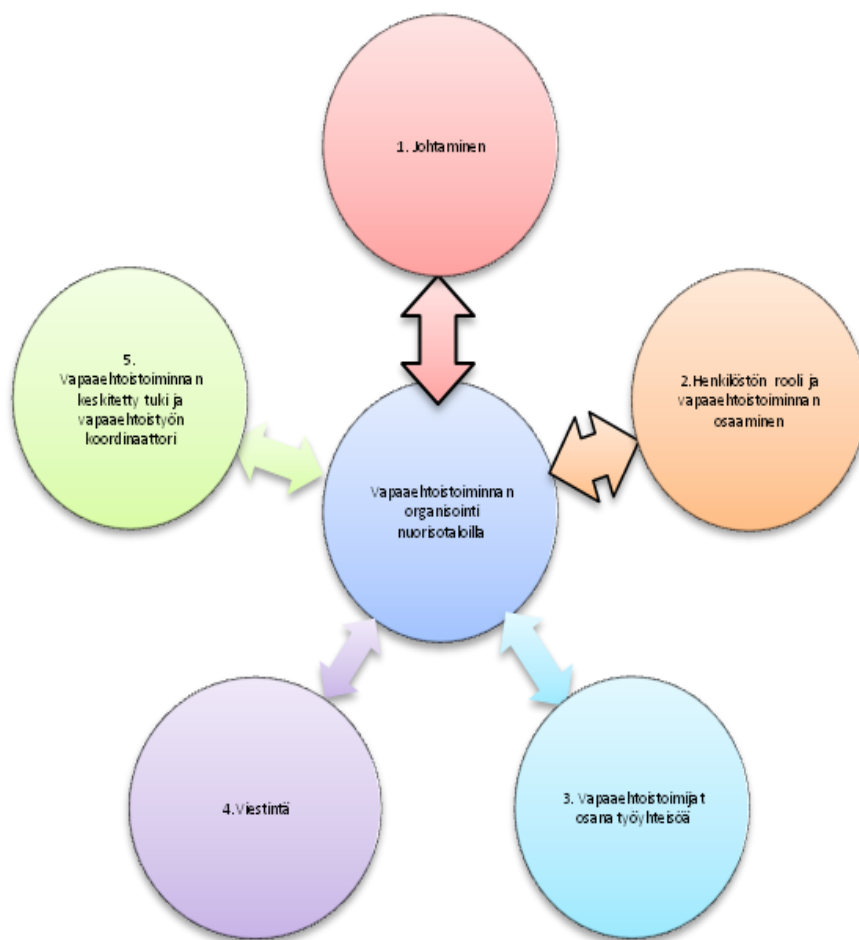
Vapaaehtoistoiminnan paikallinen organisointi näyttäisi kokonaisaineistojen yhteenvedona vaativan onnistumista ainakin neljällä osa-alueella. Ne ovat johtaminen, viestintä, henkilöstön rooli ja osaaminen vapaaehtoistyön organisoinnissa sekä kaikkien ammattilaisten halu olla mukana kasvatusyhteisössä johon kuuluu myös vapaaehtoisia toimijoita tai sidosryhmiä. Eri-tyyppisen keskeisessä roolissa ovat tämän tutkimuksen mukaan Helsingin nuorisasiankeskuksen esimiehet nuorisotyöyksiköissä, eli toiminnanjohtajat ja heidän suhtautumisensa kyseisen strategian muutoksiin ja tukemiseen työyhteisöissä mm. yhteistyörakenteiden luomiseen ja ylläpitoon liittyen. Juuti ja Vuorela (2004,7) toteavat, että hyvä johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Ihmisten työsuoritusten tukemisesta on tullut esimiestyön keskeisin sisältö ja tärkeä menestystekijä (Juuti & Vuorela 2004,13).

Mielestäni työntekijöiden ja johtamisen näkökulmasta kyse on myös ajattelutavan muutoksesta suhteessa työ- ja kasvatusyhteisöön, jolla nuorten palvelu tuotetaan eri toimijatahojen yhteisenä työnä. Avainkysymyksenä alueellisessa nuorisotyössä näyttää edelleen olevan kuka saa tulla mukaan nuorten palveluiden tuottamiseen ja toimintojen kehittämiseen?

## 11 JOHTOPÄÄTELMÄT

Haluan kehittämishankkeeseen liittyen nostaa näkyviin kokonaisuudesta hyvän käytännön esimerkin kautta yhteenvetona vapaaehtoistoiminnan paikallisen organisoinnin perustana olevat neljä kulmakiveä. Ne ovat: Johtaminen, viestintä ja markkinointi, henkilöstön rooli ja osaaminen vapaaehtoisten ohjauksessa sekä vapaaehtoiset osana työyhteisöä (Kuva 11). Viides kulmakivi (Kuvio 11) ja kuvassa vihreä "pallo" kertoo yhteydestä viraston vapaaehtoistoiminnan tukijärjestelmään, sen tehtävänä on auttaa yksiköitä siinä missä sen henkilöstö ja toiminnanjohtaja kokevat tarvitsevansa tukea vapaaehtoistoiminnan paikallisessa kehittämistoiminnassa, sekä ylläpitää viraston yhteisiä vapaaehtoistoiminnan perusrakenteita. Osittain vastaava keskitetyn tuen rooli on myös neljännellä "viestintäpallolla", senkin tehtävä on osaltaan tukea nuorisotyöyksikön henkilöstöä paikallisen toiminnan organisoinnissa ja vapaaehtoistoiminnan johtamisessa alueilla.

Kuvio 12 Nuorisotyöyksiköiden vapaaehtoistoiminnan paikallinen organisointi



Kaikki (Kuvio 11) osa-alueet ja "pallot" liittyvät keskitettyyn vapaaehtoistoiminnan tukijärjestelmään ja vapaaehtoistyön koordinaattorin rooliin sekä linjaorganisaatiossa ylimmän johdon

ja keskijohdon välillä yhteiseen ymmärrykseen strategian merkityksestä ja organisaation tah-  
totilasta yhteisesti edistettävänä asiana. Sillä, kenen omistuksessa paikallisen vapaaehtois-  
toiminnan organisointi kokonaisuutena ymmärretään olevan, on toiminnan johtamisen ja ke-  
hittämisen etenemisen näkökulmasta suuri merkitys. Kuvassa olen vahvistanut nuolet niiden  
toimijoiden osalta, joilla vapaaehtoistoiminnan organisoinnin paikallinen vastuu ja hyvä hoi-  
taminen on suurin.

Sanotaan, että johtaminen on viestintää, tässä tutkimusaineistoissa viestinnän merkitys koros-  
tui kaikissa aineiston sisältöanalyysivaiheissa ja nousi keskeiseksi mikäli vapaaehtoistoimintaa  
kumppaneiden kanssa halutaan jatkaa. Strategia tarvitsee maastoutuakseen paitsi määrätie-  
toista ja sitouttavaa johtamista myös niitä keskusteluareenoita, joissa asioiden merkityksiä  
voidaan käsitellä ja ymmärtää yhdessä. Henkilöstö tarvitsee toiminnanjohtajan joka on valmis  
auttamaan uudenlaisen asian äärellä osaamisvaateiden sekä monien ristipaineiden alla työs-  
kentelyssä. Toiminnanjohtajan valmiudet johtaa ja kehittää toimintaa taas liittyvät vahvasti  
paitsi osaamisen kysymyksiin myös kykyyn hallita kokonaisuuksia (Kuvio 11).

Kenttävaiheessa nuorisotyöyksikössä ja haastatteluaineistoa analysoidessa johtamisen yhteys  
näin vahvana ja johtopäätelmiin liittyvänä yllätti tutkijana myös minut. Toiminnanjohtajan  
rooli korostui haastattelun vastauksista strategiapuheen ylläpitäjänä, eräänlaisena muistutta-  
jana ja valmentajana suhteessa ohjaajien työskentelyyn sekä rakenteiden, että henkilöstön  
työotteen ja menetelmien käytössä. Samoin korostui toiminnan pitkäjänteisen suunnitelmalli-  
suuden ja arviointinäkökulman ylläpito ja jatkuvan seurannan rooli nuorisotyöyksikön työsken-  
telystä vastaavana johtajana. Tämän vuoksi olen käyttänyt kuviossa 11 punaista väriä kerto-  
maan johtamisen merkityksestä paikalliseen vapaaehtoistoiminnan organisointiin ja strategi-  
seen johtamiseen liittyvänä.

Sydänmaalakan mukaan (2000) osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehit-  
täminen. Prosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastami-  
sesta ydinprosessien tunnistamiseen ja niiden kautta ydinosaamisen vaateisiin. Tämän pohjal-  
ta selvitetään kehittämisen tarpeita (mm. osaamiskartoituksia, tehtäväkohtaiset osaamispro-  
fiilit ja - luokitukset) ja tehdään kehityssuunnitelmia sekä nykyisen toiminnan, että ennuste-  
tun tulevaisuuden osaamisen näkökulmasta kaikilla organisaation eri tasoilla (Sydänmaalak-  
ka, 2000,130.) Viitala (2005, 49) toteaa osaamisen johtamisen tavoitteena olevan organisaati-  
olle järkevän, käyttökelpoisen sekä hyödyllisen osaamisen hankkiminen, säilyttäminen ja ke-  
hittäminen. Tässä yhteydessä esimerkkinä aineistosta voisi nostaa mmm. vapaaehtoistoimin-  
taan liittyvien erityisroolien ja tehtäväkuvien selkeyttämisen tarpeen ja organisaation näkö-  
kulmasta sopivien henkilöiden löytämisen kaikkiin avainrooleihin. Tarkastelu pitää ulottaa  
esimiehiin ja Helsingin nuorisoasiankeskuksessa tällä voidaan tarkoittaa mm. toiminnanjohta-  
jien osaamisen kehittämisen tarpeita sekä asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä. Tausta-

lähtökohtana osaamisen johtamisen kehittämiseen ovat organisaation strategiatarpeet sekä työn yleiset ammattitaitovaateet. Mikäli johtamisella halutaan edistää osaamisen kehittymistä, on tietoisesti valittava se johtamistyön kohteeksi ja suunnattava siihen voimavaroja. (Viitala 2005, 49; Auruksenaho ym.2007)

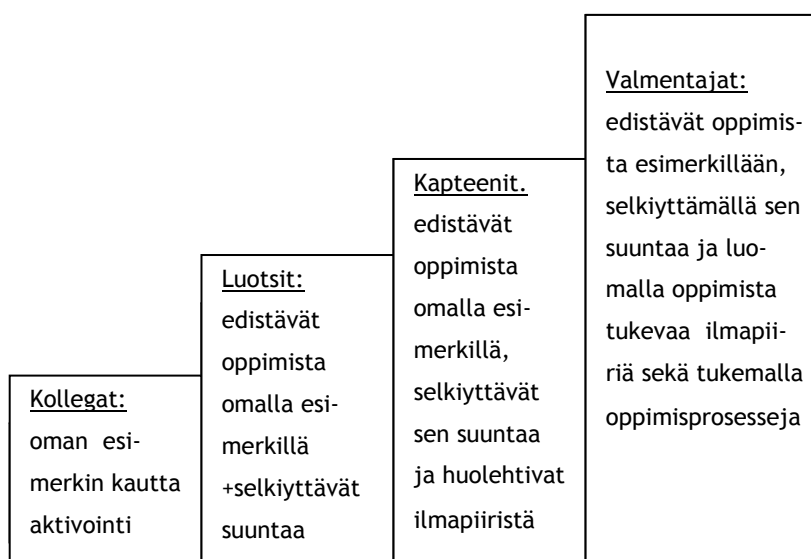
Johtajan roolissa osaamisen johtamisen tyypilliset piirteet erottuvat Viitalan (2005, 121) mukaan kolmena alueena, jotka liittyvät kiinteästi toisiinsa: suunnan selkiyttäjä, ryhmätoiminnan rakentaja ja yksilön kehityksen tukija. Esimiehen yhtenä tärkeänä tehtävänä näyttäytyi Viitalan tutkimuksessa mm. visioiden ja strategioiden siirtäminen operatiiviseen toimintaan ja lähelle työntekijöitä. Ihannekuvausten esimies kykenee alaistensa kanssa luomaan selkeää kuvaa mielekkästä tulevaisuuden tilasta, joka samalla toimii karttana arjen työssä. Johtajan tai esimiehen toimesta asiakkaiden tarpeiden nostaminen työyhteisön keskusteluihin, heidän toiveidensa, näkemyksien ja palautteiden käsittely motivoi työntekijöitä enemmän kuin yrityksen tavoitteiden saavuttaminen sinänsä. (Viitala 2005, 121 -122.)

Viitalan mukaan (2005, 126- 136) ihanne esimies luo puitteet vuorovaikutukseen, toimii osallistavasti, määrittelee yhdessä henkilöstönsä kanssa kehittämisen suuntia sekä tukee yksilö- ja ryhmätason oppimisprosesseja ja on henkisen kasvun tukija alaisilleen. Johtajan keskeisinä keinoina tähän on kuuntelu, puhuminen ja keskustelu sekä vuorovaikutukselle suotuisan oppimisympäristön ja ilmapiiriin kehittäminen. Sisällöllisesti arviointiin johdatteleva keskustelu tukee työn reflektiivistä otetta kaikissa organisaation toimintaan liittyvissä kysymyksissä. Viitalan tutkimuksessa(2005, 139) edellytykset osaamisen johtamiseen esimiehen ominaispiirteiden näkökulmasta nousivat mm. seuraavat: hyvä ammattitaito ja vuorovaikutustaidot, kyky arvioida omaa toimintaa sekä vastaanottaa palautetta, kehittävä ote omaan työhön ja ammattitaitoon, oma roolitietoisuus ja aktiivinen vastuun ottaminen siitä(Viitala 2005, 139).

Näkökulma johtamisen osaamisvaateista ja vastuunjakojen selkeyden merkityksestä suhteessa muihin asiantuntijavaltaa omaaviin, tuli esiin aineistossa mm. toiminnanjohtajan ja koordinaattorin yhteistyössä ja vastuun jakamisen sopimisessa vapaaehtoistoiminnan paikallisessa kehittämisessä. Tätä samaa näkökulmaa vahvasti asiantuntijana haastateltu koordinaattorin materiaali (Voipio 2012) sekä Papusen (2010) opinnäytetyö kehittämisprosessista Falkullan kotieläintilalla. Voinee sanoa, että mikäli toimintaa vapaaehtoisten kanssa halutaan kehittää, keskeisessä roolissa toimii työnjohto ja esimiehet, muuten kehittymistä tai yhteistä oppimista ei suunnitelmallisesti pystytty varmistamaan.(Papunen 2010)

Viitala (2005) esittää kirjassaan osaamisen johtamisen esimiehen ideaalimallin (profiilin) ja ryhmittelee taidot tai osaamisen nelitasoiselle portaitkolle (Kuvio 12). Niistä korkein palkki edustaa osaamisen johtamisen ideaalitasoa(Viitala 2005, 192).

Kuvio 13 Osaamisen johtamisen tasot (Viitala 2005.)



Viitala (2005, 187- 188) jakaa tutkimuksen ja eri teorioiden pohjalta osaamisen johtamisen - ilmiön sisälle kaksi jäsennystä ja kutsuu ensimmäistä osaamisen johtamisen ulottuvuudeksi. Se sisältää oppimista edistävän ilmapiirin luomisen, oppimisen suuntaamisen näkökulman, oppimisprosessin tukemisen ja esimerkillä johtamisen näkökulman. Toiseen jäsennykseen hän liittää johtamisen keinoja. Niitä ovat tiedon käsittely ja niiden avulla tietoisuuden luominen, keskustelun synnyttäminen rauhassa sekä oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittäminen. Koen, että Helsingin nuorisoesi- ja nuorisokeskuksella on vielä paljon kehitettävää jat- kossa ja kehittämistyöhön on myös panostettava työajallista resurssia kentän tasolla - muuten asioista tulee "päälle liimattuja". Alueellisten palveluiden toiminnanjohtajat ovat jo pitkään puhuneet ns. kehittämisähkystä useiden uutta osaamista vaativien hankkeiden käynnistyessä liian nopeasti ja toistensa kanssa päällekkäin. (Viitala 2005, 187- 188; Papunen 2010)

Toiminnanjohtajan yhteistyö vapaaehtoistyöstä vastaavan koordinaattorin kanssa ja sovitut reunaehdot pitäisi aina määritellä selkeästi kahdenvälisenä sopimuksena. Tämä ja sopimuk- sesta viestiminen antaa onnistuessaan nuorisotyöyksikön henkilöstölle myös toimeksiannon konkreettiseen kehittämiseen ja sen reunaehtoihin. Työskentely ja yhteistyö vaativat kuiten- kin ensisijaisesti aina ohjaajien työaika. Tutkimuksen kohteena olevassa yhteistyösuhteessa johtajan ja koordinaattorin välillä asiat sujuivat hyvin, toisaalta sekä alueellisten palveluiden osaston toiminnasta saadut tilasto- ja arviointitiedot, koordinaattorin kokemukset ja haastat- teluaineisto vahvistavat käsityksen ettei näin aina ole. Tämä on mielestäni jatkossa erittäin tärkeää, mikäli osastolla halutaan tavoittaa ne lupaukset joita mm. ulkoinen vapaaehtoisto- minnan markkinointi ja viestintä lupaa vapaaehtoisille kun he tulevat toimintaan mukaan tai kiinnostuvat toiminnoista ja tässä suhteessa on virastolla on toiminnoissa vielä paljon kehitet-

tävää. Yhtenä jatkokehittämisen lähtökohtana voisi olla miten tuo yhteyden kurominen umpeen voitaisiin toteuttaa mm. koko henkilöstön (myös johtajien) osaamista kehittämällä.

Koordinaattori toimii yhteisön kanssa aina asiantuntijan välillisellä toimivallalla, rakenteiden tukeminen ja resursoinnista sekä johtamisesta vastaa aina linjajohto. Erityisesti toiminnanjohtajan rooli johtajana korostuu muutoksen läpiviennissä. Koordinaattorin tehtävä on auttaa toiminnanjohtajaa onnistumaan johtamisessa kehittämistyössään ja nuorisotyöyksikön henkilöstöä kaikissa niissä toimintaan liittyvissä tuen muodoissa jotka kussakin yksikössä voivat poiketa paljon toisistaan. Vain yhtä mallia koordinaattorin antamaan tukeen ei ole osastolla olemassa. Viraston ylimmän johdon tehtävä koordinaattorin ohella on taata riittävä tuki sekä toiminnanjohtajan, että työyhteisön kehittymispyrkimyksille ja olla kiinnostunut vapaaehtois-toiminnan organisoinnin haasteista kokonaisuudessaan.

Työskentelyssä vapaaehtoisten kanssa ja toiminnan kehittämisessä kyseessä on nuorisotyön tuottamisen näkökulmasta ajattelutavan muutos, ei niinkään asenteisiin sidottu tai siitä kertova nuorisotyön muutossuunta. Mielestäni asenne viittaa usein persoonaan ja sitä on hankala hyväksyä tai muuttaa. Sillä ihmiset kiinnittyvät poteroihin entistä tiukemmin ja sulkevat pahimmillaan ulkopuolelle kaiken sen mikä uhkaa totuttuja toimintamalleja ilman järkisyytä. Ajattelutapa viittaa taas näkökulmaan, jolla yhteistä työtä voidaan tarkastella yhteistyössä, ja mielestäni se on muutettavissa lähtökohdiltaan helpommin. Kyse on "julkisen tilaajan", tässä tapauksessa Nuorisoasiankeskuksen tilannetajusta ja vastuusta vapaaehtoistoimintaa organisoidessa ja rehellisyydestä kaikkia toimijoita kohtaan. On muistettava kumppaneiden tärkeys ja arvostava suhtautuminen tulijoihin joita me nuorisoasiankeskuksena haluamme mukaan toimintaan tai sitten reilusti sanomme - ei nyt!

Alueellisten palveluiden osastolla haasteena on mm. edelleen kuinka siirtyä yksilön tahdosta yhteiseen tahtotilaan. Yksilö voidaan mieltää esimerkiksi nuorisotyöyksikkönä, henkilöstön jäsenenä tai vaikkapa toiminnanjohtajana. Tässä prosessissa johtamisen ja avoimen viestinnän merkitys korostuu. Viraston strategian ja tahtotilan merkityksen avaaminen tuo mukaan keskusteluun strategisen johtamisen omistussuhteista keskustelun; kenelle vapaaehtoistyön johtaminen paikallisesti ja organisaatiossa kuuluu. Henkilöstön rooli ja osaaminen taas korostuu vapaaehtoisten kanssa toiminnoissa. Keskeistä oman tutkimuksen pohjalta näyttäisi olevan että vapaaehtoiset otetaan mukaan työyhteisön toimintaan nuorten kanssa työyhteisön täysivaltaisina jäseninä ja että henkilöstöllä on riittävän yhtenäinen tahto nähdä heidät osana sitä. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä että heitä kohdellaan hyvän työkaverin tavoin, auttaen ja opastaen toimintaan sekä miettimällä niitä rakenteita ja menetelmiä jotka tuntuvat eri ryhmille sopivilta. Vapaaehtoisille täytyy myös kertoa reilusti että he ovat työntekijöille ja nuorille tärkeitä. Kyseinen nuorisotyöyksikkö kehittämiskohteena oli onnistunut tässä.

Jalavan ja Virtasen (1995) mukaan yhteistoiminnan perustyökalu on tiimi ja sen muotoutumisessa on oleellista että työn kohde ja tavoite mielletään yhteiseksi, tämä taas vaatii että henkilöstö ja vapaaehtoiset käyvät yhteistä keskustelua säännöllisesti yhteisten kokous tms. keskustelurakenteiden tuella. Tavoitteen hahmottumisen kautta keskusteluista syntyy yhteinen päämäärä yhteistoiminnalle ja sen kautta yhdistyvät jäsenien näkökulmat, resurssit sekä taidot. Yhteistyön tehokkuuteen ja saavutuksiin vaikuttaa myös se, miten hyvin yksittäisten jäsenten yhteistyöorientaatiot yhdistyvät yhteistyöprosessissa. On tärkeää että henkilöstö oppii toimintamalleja, innostavaa työtettä toisiltaan ja toiminnanjohtajalta; toiminnanjohtajan esimerkki on avainroolissa työtavan lähtökohdissa. Tämän vuoksi osana henkilökohtaisen osaamisen kehittymistä pitäisi asiasta käydään keskustelua oppimisen näkökulmasta myös henkilökohtaisessa tulos- ja kehityskeskustelussa. Palautteella onkin oppimisen näkökulmasta suuri merkitys. (Jalava & Virtanen 1995, 82- 97 ;Lauri & Sumkin 2010, 13-15, 107-109.)

Näyttäisi siltä, että työhön vapaaehtoisten kanssa voi oppia hyödyntämällä mm. yhtä toimipaikkaa vapaaehtoistoiminnan oppimisympäristönä kehittäen yksikössä keskitetysti, lisäämällä työ- ja tehtävänkiertoa, työparitoimintaa ja jakamalla tietoisesti erityisosaamista, jolla esimerkiksi alueohjaajat tai toimipaikkojen vapaaehtoistyöstä vastaavat ohjaajat työskentelevät tai tehtäväkohtaisesti osaamisena jo omaavat. Tämä olisi hyvä todeta kaikille yhteisön jäsenille ääneen ja ehkäpä hyödyntää syntyneitä kokemuksia osastotasolla yksiköiden välillä paremmin. Mielestäni yksikössä omataan paljon sellaisia toimintamalleja joista katsomalla, havainnoimalla ja keskustelemalla voisi kehittää oppimisen näkökulmasta myös muut nuorisotyöyksiköt. Osastotasolla olisi tärkeä selkeyttää myös niitä työnkuvia jotka liittyvät vapaaehtoisten kanssa toimimiseen erityisroolista käsin ja vapaaehtoistyön koordinaattorin tulisi olla näissä keskusteluissa mukana.

Vaikka henkilöstön menetelmällinen osaaminen näyttäytyi tutkimuskohteena olevassa nuorisotyöyksikössä vahvana, he itse nimesivät mm. vapaaehtoistoiminnan ymmärtämisen ja kumppanuusosaaminen olevan välttämätöntä, sekä nuorisoasiankeskuksen organisaation sisällä olevien tukijärjestelmien ja strategioiden tuntemisen helpottavan työtä. Tästä voisi Helsingin nuorisoasiankeskus kokonaisuudessaan ottaa "kopin" yhtenä osa-alueena henkilöstön osaamisen tukemista ja sisäistä koulutustoimintaa. Yhteys viestinnällisiin asioihin liittyi mm. vapaaehtoisten rekrytointiin ja toimintojen markkinointiosaamiseen. Henkilöstön näkemys oli että virastossa pitäisi vahvasti korostaa vapaaehtoisten aikuisten toimijoiden roolia ja merkitystä alueellisessa nuorisotyössä laaja-alaisesti sekä ulkoisessa että sisäisessä viestinnässä, näin todellinen kuva vapaaehtoistoiminnan tärkeydestä tulisi näkyviin. Osaamista on kentällä on syytä vahvistaa, mikäli yhteistyötä erilaisten sidosryhmien ja vapaaehtoisten kanssa halutaan paikallisesti edistää.

## 12 POHDINTA

Kehittämisen tavoitteena oli että henkilöstö olisi jatkossa tietoinen uudesta ammattiroolista, jota onnistunut yhteistoiminta vapaaehtoisten toimijoiden kanssa edellyttää osaamisena, asennetasolla sekä toimintojen rakenteiden luomisessa. Tarkoituksena oli tunnistaa, kartoittaa ja kuvata yhden työyhteisön henkilöstön kanssa miten vapaaehtoiset aikuiset on saatu kiinnittymään paikallisiin yhteisöihin työntekijöiden rinnalle. Toisena tavoitteena oli nostaa näkyviin työntekijän ammattitaitoon liittyvää osaamista ja ”osaamisen jakamisen” vaateita työskentelyssä vapaaehtoisten aikuisten kanssa ja kolmantena tavoitteena oli mallintaa henkilöstölle onnistuneita yhteistoimintaa tukevia käytänteitä työväiheineen.

Työskentely opinnäytteen äärellä on ollut osaltani pitkä- ja monivaiheinen prosessi. Pääosassa kehittämistehtävän tavoitteissa koen onnistuneeni, vaikka nuorisotyöyksikön henkilöstön osallisuus kehittämisprosessissa välittyi vain havaintotilaisuuksien kautta, tehtyjen teema-haastattelujen muodossa sekä aikaisemman tutkimusmateriaalin kautta. Kehittämistoiminnan luoteen muuttuessa, muuttui myös opinnäytetyön ”luonne” enemmän tutkimukselliseksi työ-elämälähtöiseksi kehittämiseksi. Tavoitteena on kuitenkin palata yksikköön elokuussa 2013 kertomaan mm. tutkimustuloksista Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikön henkilöstölle ja vapaaehtoisille yhteiseen toiminnan suunnittelu- ja arviointitilaisuuteen eli Starttipäivään. Tästä on jo aikaisemmin toiminnanjohtajan kanssa sovittu. Tähän tilaisuuteen osallistuu myös ensimmäistä kertaa viraston nykyinen vapaaehtoistyön koordinaattori. Uskon että tilaisuus synnyttää tutkimuskohteena olevaan yksikköön jatkossa uusia näkökulmia yhteistyön pohjalle.

Lisäksi olen keskustellut mm. vapaaehtoistyön koordinaattorin kanssa opinnäytetyön eri vaiheissa. Vapaaehtoistoiminnan perehdytysmateriaalin tarve tuli ilmi jo kehittämisen alkuvaiheessa ja keskustelimme hänen kanssaan asiasta keväällä 2012. Koordinaattori on tuottanut osana omia opintojaan (syksy 2012) työntekijöille ja henkilöstölle vapaaehtoistoimintaan perehtymisen tueksi ”oppaan”, jonka yksiköt voivat ottaa käyttöönsä niin halutessaan. Koordinaattorin mukaan opas on vielä luonnosversio, eikä kokonaisuudessaan valmis jaettavaksi. Oletan, että hän hyödyntää tätä työtä osana työtehtävänsä hoitoa. Lupasin hänelle toimittaa valimiin opinnäytetyön sekä käydä hänen kanssaan erillisen keskustelun sen pohjalta. Keskustelun kävin hänen kanssaan puhelimitse toukokuussa 2013, kun tarkistin työssä mm. viittausten oikeellisuutta hänen haastatteluosuuksistaan (oma eettinen toiminta).

Koen että nuorisoasiainkeskuksen työyhteisönä olisi tärkeä tiedostaa että yhteistyötä erilaisen kumppaneiden kanssa jatketaan ja lisätään koko ajan Helsingin nuorisoasiankeskuksessa muiden kaupungin virastojen mukana (vrt. Helsingin kaupungin ohjausjärjestelmä ja keskeiset strategiset tavoitteet työssä sekä henkilöstön osaamistarpeet). Esimerkkinä palveluiden uudelleen muotoiluun liittyvistä kehittymistarpeista tuottavat mm. kesäkuussa 2012 nuorisolau-



takunnan päätöksellä vahvistetut alueellisten palveluiden osastolla elokuussa 2012 aloitetut uudet järjestöpilottikokeilut. Ne toivat mm. uusia sidosryhmiin kuuluvia vapaaehtoisia toimijoita mukaan alueelliseen nuorisotyöhön. Yksi pilottimalli on ns. varhaisnuorisotyöpilotti, niitä on neljä eri puolilla Helsingin nuorisotaloja. Yhteistyökumppaneina on viisi järjestöä ja niiden toimintaa ohjataan sopimuksilla. Mukana olevat järjestöt saavat toiminnasta korvauksen. Varhaisnuorisotyön piloteissa yhdistykset vastaavat sovittuina kertoina kokonaan varhaisnuorten toiminnasta. Toinen järjestöpilottimalli on toteutettu 7 maahanmuuttajataustaisen järjestön kanssa. Kulttuuri- ja kielitaustat yhdistyksillä ovat mm. Venäjä, Somalia ja Viro. Yksi pilottiin osallistuneista yhdistyksistä on "monikansallinen" liikuntatoiminnan erityisosaaja. Yhteistyö "mamujärjestöpiloteissa" toteutuu kahden nuorisotalon nuorten iltatoiminnassa, mukana illoissa on sekä nuorisotalon palkattuja työntekijöitä, että yhdistyksen toiminnoissa olevia vapaaehtoisia aikuisia. Järjestölle maksetaan korvaus ja yhteistyömuotoa ohjataan sopimuksin.

Kolmas on ns. "vertsupilottimalli", siinä nuoret järjestävät toimintaa nuorille kolmella talolla sovittuina aikoina yhdessä ohjaajan kanssa. Nuorten toimijat saavat tehtävään koulutusta sekä muuta tukea. Jos uusia yhteistyömuotoja tarkastelee kriittisesti suhteessa vapaaehtoisten toimintojen organisointiin muuten nuorisosiainkeskuksessa, toiminnoilla voi olla myös seurauksia jotka voivat esim. vaikuttaa nyt motivoituneiden vapaaehtoisten toimintaan. Esimerkiksi heille erillistä korvausta ei makseta (vapaaehtoistoiminnan palkattomuus) ja usein muut palkitsemisen muodot ovat edelleen vaihtelevia nuorisotyöyksiköstä riippuen.

Järjestöpilottikokeilussa on kyse asteittain laajenevan palvelukonseptin uudistusstrategiasta. Toimintaa ja yhteistyötä on tarkoitus jatkaa sekä mahdollisesti määrällisesti vielä lisätä. Asia vietäneen nuorisolautakuntaan arvioinnin ja valmistelun jälkeen kesällä 2013. Auruksenaho ym. (2007) totesivat jo viikonlopputoiminnan loppuarviointiraportissa mm. sidosryhmiin liittyvän osaamisen olevan puutteellista, ja totesivat sen liittyvän vahvasti paitsi ohjaajien osaamiseen, niin myös keskeisesti kuuluvan toiminnanjohtajien hallittaviin työtaitoihin. Tämän tyyppisen työmuodon positiivinen vastaanotto ja hyvä hoitaminen edellyttää myös mm. johtajien osaamisen ja oppimisen tukemista kumppanuusyhteistyössä jatkossa. Tämä olisi mm. luonteva jatkokehittämisen kohde virastossa.

Kyseinen strategia ja uudet järjestöpilotit nostivat jälleen kehittämistyön haasteellisuuden, strategioiden maastouttamisen ja oman roolin suunnittelijana sekä hankkeeseen sovittuna kehittäjän lähes vastaaviin pohdintoihin ja "tunnemyrskyn silmään" kuin aikaisemmin viikonlopputoimintaan liittyvä kehittämistyö tai työ vapaaehtoistoiminnan kehittäjänä organisaatiossa. Mm. johtamisen kysymykset ovat olleet vahvasti pinnalla pilottien startattua elokuussa 2012. Lauri ja Sumkin (2010, 21-22) toteavat että pelkkä strategian viestiminen ei riitä sitouttamaan henkilöstöä, vaan prosessin johtaminen edellyttää esimiehiltä maastouttamisen näkökulmasta keskustelemaa ja osallistavaa johtamista. He toteavat että paras tulos syntyy har-

joittelemalla ja sillä, että esimies heittäytyy mukaan oppimaan mukavuusalueensa ylitse ja kehittyä itse joukkojensa kanssa. Tulevaisuuden osaamisesta voidaan huolehtia organisaatiossa pitämällä huolta jo työssä olevien osaamisen tasosta ja myös jokaiselle henkilökohtaisella tasolla. Ihmiset tarvitsevat uuden omaksumiseen eri tavalla aikaa, ja ainakin omasta puolestani työstäni suunnittelijana voin sanoa työtehtävien sisältöjen muutoksessa oppimisen olleen haasteellista. Opinto- ja työtilanteeseen vaikuttivat erilaiset hallintoon kohdistuneet sopeuttamistarpeet, johtamisjärjestelyt ja mm. ylimmän johdon vaihtuminen. Työt tehdään nyt entistä pienemmällä porukalla ja kuormittumisen vaara on suuri. (Lauri & Sumkin 2010, 19-22.)

Laurea Amk määrittää ammatillisuuden vaateita mm. yhteisten kompetenssien kautta. Haluan niistä eritoten nostaa eettisen osaamisen mielestäni edelleenkin opinnäytetyöprosessin jälkeen varsin keskeisenä. Sillä tarkoitetaan mm. opiskelijan kykyä toimia ammatissaan moraali- käsitykset tiedostavana ja ymmärtäen mm. ihmissuhdetyöhön liittyvät erilaiset eettiset säännöt, periaatteet, hyveet ja arvot. Moraali ja etiikka kytkeytyvät toisiinsa ja eettisen osaamisen ytimessä näyttäytyvät eettinen herkkyyks ja - motivaatio, moraalis- eettinen ongelmanratkaisutaito sekä eettinen toimeenpanokyky. Jotta ammatillinen toiminta olisi eettisesti kestävällä pohjalla, tarvitaan kaikkiin osa-alueisiin liittyvää osaamisen kehittämistä. Eettinen osaaminen ja oppiminen näyttäytyy kolmitasoisena, ne ovat; henkilökohtainen taso, organisaation kehittämisen taso ja yhteiskunnallisen uudistamisen taso. (Laurea Optima 2012.)

Opintoprosessissa Laurea Tikkurilan Yamk ohjelmassa tavoitellaan opiskelijan kehittymistä vahvan työelämäkytkennän kautta oman työnsä ja alansa asiantuntijoina. Hänen tulisi oppia paitsi teoreettista ja menetelmällistä osaamista kehittämistehtävissä tai johtamisen haasteissa, myös saada valmiuksia itsenäiseen asiantuntijatyöhön. Tällä tarkoitan tässä yhteydessä esimerkiksi syvempää ymmärrystä ihmisten toimintaa säätelevistä lainalaisuuksista tms. sosiaalista toimintaa ihmissuhdetyössä tai organisaatioissa toimiessaan. Lisäksi opitun soveltamisen taidot suhteessa omaan tehtävään on yksi tehtävistä jonka oppilaitos on määritellyt ylempään Amk ohjelman oppimistavoitteeksi. (Laurea 2008. 3-5.)

Oma asiantuntijarooli työssä haastaa kehittymään työssä jatkuvasti. Koen myös että jo nyt ne taidot ja asiat joiden äärelle opinnäytetyöprosessi ja opiskelut kaikinensa opinto-ohjelmassa ovat kuljettaneet, ovat tukeneet työelämän taitoja asiantuntijuuden kehittämisessä. Tarkastelussa näkökulmat ovat ohjanneet tukeneet omaa oppimista ja kasvua. Merkittävää on ollut että näkökulmana on ollut alue- ja kansalaislähtöinen kehittäminen sosiaalityön käytännöissä. Aika ajoin kasvu ja oppiminen on ollut myös tuskallista ja tunnepitoista prosessin pitkittyessä kaikenlaisten oivallusten äärellä ja monien haasteellisten hetkien edessä. Opinnäytetyöprosessissa on ollut tärkeä, että on voinut keskustella myös näistä asioista oppilaitokselta nimetyn opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Tästä iso kiitos Armi Jyrkkiölle.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2.- näkökulmia aloittevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Chydenius- Instituutin julkaisuja 3/2001. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy
- Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. 1995. Laadullisen tutkimuksen työpajoja. 1.- 2. painos. Rauma; Kirjapaino West Poin Oy.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3.painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, A. & Kurki, L. (toim.) 2001. Vapaaehtoistoiminta auttamisena ja oppimisena. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Hakkarainen, P. (toim.) 2003. Tukea ja mahdollisuuksia vapaaehtoistoiminnalle. Kansalaisareena ry. Omaehtoisen kehityksen julkaisuja. Sarja B. Vapaaehtoistoiminta Nro 2. Riihimäki: Kirjapaino Oy.
- Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. 2006. Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena.
- Helsingin kaupungin nuorisosiainkeskuksen toimintakertomus 2010. Helsinki: Helsingin kaupungin nuorisosiainkeskus.
- Helsingin kaupungin nuorisosiainkeskuksen Alueellisten palveluiden osasto 2012. Alueellista nuorisotyötä ohjaavat periaatteet. Helsingin nuorisosiainkeskus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna Raamatutrukikoda: Gaudeamus Helsinki Oy Yliopistokustannus
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hoikkala, T. & Sell, A. 2007. Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet. Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 76. Helsinki: Hakapaino Oy
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1995. Moniammatillinen projektitoiminta. Avain hyvinvointipalvelujen tulevaisuuteen. 1997. 1.-2. painos. Tampere; Tammer- paino Oy
- Juujärvi, S., Myyry, L. & Pessa, K. 2007. Eettinen herkkyyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus helsinki. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Yliopistopaino.
- Laurea- ammattikorkeakoulu. 2008. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 18.12.2008. Viitattu tekstissä 9.5.2013. Tuloste.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Tiekari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki. Edita Prima Oy.  
 Murto, K. 2001. Prosessin johtaminen, Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 4.painos. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.

Myllymaa, T. & Porkka, S-T.(toim.) 2009. Muutos ja pysyvyys vapaaehtoistyössä. Laadukasta kulttuuria vapaaehtoistyöhön - hanke(Laku).Helsinki: Suomen Mielenterveysseura. Mainostointi Visuviestintä Oy.

Porkka, S-T. 2009. Työnohjaamisen taito. Oppikirja vapaaehtoistyön ohjaajalle. Suomen Mielenterveysseura. SMS- Tuotanto Oy. SP- Paino Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino.

Ruusuvuori, J. & Tiitula, L.2005. Haastattelu, Tutkimus, Tilanteet ja Vuorovaikutus. Tampere. Vastapaino.

Saari, E. & Viinamäki, L. 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.

Silfverberg, P. 1996. Ideasta projektiksi. Projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.

Sydänmaanlakka, P.2000. Älykäs organisaatio. Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari Oyj. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajalle. Porvoo: WS Bookwell Oy. WSOYpro Oy. Helsinki

Yeung, A. B. 2002. VAPAAEHTOISTOIMINTA OSANA KANSALAISSYHTEISKUNTAA - IHANTEITA VAI TODELLISUUTTA? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistointiaan. Helsinki: Hakapaino Oy.

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: acta Wasaensia. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto

Virtanen, P.& Wendel, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

#### SÄHKÖISET LÄHTEET:

Helsingin kaupungin Internet-sivut, Helsingin kaupungin Hallintosääntö ja johtosäännöt Viitattu tekstissä 19.1.2012. <http://www.hel2.fi/johtosaannot/nuorisotoimi>,

Helsingin kaupungin Internet-sivut, Helsingin kaupungin Strategiamalli. Talous ja suunnittelukeskus. Viitattu tekstissä 19.1.2012. <http://www.hel.fi/taske/fi/strategiat/strategi>,

Helsingin kaupungin Internet-sivut, Helsingin kaupungin Strategiaohjelma 2009- 2012.Talous ja suunnittelukeskus. Viitattu tekstissä 19.1.2012.  
<http://www.hel2.fi/taske/julkaisut/2009/strategia>

Helsingin kaupungin Internet-sivut, Helsingin kaupungin Talousarvio vuodeksi 2011 ja talous-suunnitelma 2011- 2013. Helsingin kaupungin valtuuston asiakirjat. Kaupungin hallituksen mietinnöt, 7-2010. Viitattu tekstissä 19.1.2012.  
<http://www.hel2/taske/julkaisut/talousarvio2011>

Helsingin kaupunki Internet- sivut. Helsingin kaupungin Haaga- Kaarelan nuorisotyöyksikkö. viitattu 29.8.2012.  
[http://www.hel.fi/hki/nk/fi/ Nuorisotilat/Nuorisoty\\_yksik\\_t+alueittain/Haaga-Kaarela](http://www.hel.fi/hki/nk/fi/ Nuorisotilat/Nuorisoty_yksik_t+alueittain/Haaga-Kaarela)

Helsingin kaupunki Internet- sivut. Sosiaali- ja terveysvirasto 2013.Vapaaehtoistoiminta.Viitattu 23.5.2013.  
<http://www.hel.fi/hki/sote/fi/vapaaehtoistoiminta>

Helsinkimissio 2013.Vapaaehtoistoiminta. Viitattu 23.5.2013.  
<http://helsinkimissio.fi/Tule vapaaehtoiseksi>

Kansalaisareena ry. 2013. Vapaaehtoistoiminta. Viitattu 23.5.2013.  
<http://www.kansalaisareena.fi/index.php.sivu=vapaaehtoistoiminta>

Laurea- ammattikorkeakoulu. 2007. Laurean yhteiset kompetenssit. Viitattu tekstissä 29.12.07. <http://www.laurea.fi/optima>

Rantanen, T. 2008. Johdattelua vaikuttamisen ja vaikuttavuuden teemaan.28.11.08 luento ja oppimateriaali. <http://www.laurea.fi/optima> Vaikuttavuus. ppt. lähde: optima.discendum.com. Viitattu tekstissä 10.1.2013.

Tilastokeskus 2013.Vapaaehtoistyöhön osallistuminen. Suomen virallinen tilasto (SVT): Ajan-käyttötutkimus (verkkojulkaisu).Issn=1799-5639.Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 24.5.2013  
<http://www.staf.fi/til/akay/tjulk.html>

#### JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET:

Auruksenaho, A.& Juote, A. & Sipiläinen, J. 2007. Parempi viikonloppu- hanke. Loppuraportti. Kehityspiikki Oy.

Harju, A 2008. Vapaaehtoistoiminta. Luento ja muistiinpanot 22.5.2008.

Helsingin kaupunki Internet- sivut, Helmi intra- sähköinen työpöytä. Helsingin nuorisoasiainkeskuksen Strategiaperusta. Viitattu 29.8.2012.  
<http://helmi/nk/tavoitteetjatavoitteet/strategiaperusta/sivut/default.aspx>

Kairimo, K. & Kostiainen, K. 2005. Toimiiko parempi viikonloppu-hanke? Vapaaehtoiset aikuiset Helsingin kunnallisessa nuorisotyössä - voimavara vai lisärasite? Opinnäytetyö. Diakonia- ammattikorkeakoulu, Helsingin yksikkö

Läntelä, A. 2013.Alpon tunnuslukujen seuranta 2011-2012.Alpon katselmus 31.1.2013. Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus. Viitattu tekstissä 31.1.2013.Tuloste

Nuorisoasiainkeskus. 2012. Alueellista nuorisotyötä ohjaavat periaatteet. Alueellisten palveluiden osasto. Helsingin kaupunki. Esitejulkaisu.

Nuorisoasiainkeskus. 2006. Tulokortti vuodelle 2006.Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus. Viitattu tarveanalyysissa 4.2.08. Tuloste.

Nuorisoasiainkeskus. 2007. Tulokortti vuodelle 2007.Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus. Viitattu tarveanalyysissa 4.2.08.Tuloste.

Nuorisoasiainkeskus.2005- 2007. Tilastot: viikonlopputoiminnan tilastojen seurantaraportit ajalla 2005- 2007. Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus. Viitattu tarveanalyysissä 4.2.08. Tuloste.

Nuorisoasiainkeskuksen viikonlopputoiminnan toimipaikka/ yksikkökohtainen seurantakooste 2007. Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus. Viitattu tarveanalyysissä 4.2.08. Tuloste.

Packalèn, L.2007. Nuorten pedagogisia prosesseja vai yleistä häröilyä tai jotain siltä väliltä? Nuoriso- ohjaajien 13-17- vuotiaiden nuorten kanssa tehtävän nuorisotyön pedagogisen osaamisen toteutuminen Parempi viikonlopputoiminnan illoissa Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksessa 2006. Mikä nuorten pedagogisen prosien onnistumista esti ja millaisia viikonlopputoiminnan kehittämisen tarpeita nousi esiin? Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Lohjan Kampus. Lohjan Kampus. T. 2010. Vapaaehtoistoiminnan yhteistoiminnallinen kehittäminen Fallkullan kotieläintilalla. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Lohjan kampus.

Rantanen, T.2007. Tarveanalyysistä, luentomuistiinpanot ja luento 15.11.07.

Suomalainen - Talvitie, T. Vapaaehtoistyössä nuorisotalolla? Tutkimus Nuorisoasiainkeskuksen vapaaehtoistyöntekijöiden motiiveista. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Lohjan kampus.

Voipio, S. 2012. Vapaaehtoistyön koordinaattorin haastattelu 14.3.2012. Helsingin nuorisoasiainkeskus. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1 Helsingin nuorisosiainkeskuksen organisaatiokaavio .....	13
Kuvio 2 Parempi viikonlopputoiminnan (Pvl) kehittäminen Nuorisosiainkeskuksessa .....	21
Kuvio 3 HaKaNyn vapaaehtoistoiminnan organisointi havaintoanalyysin pohjalta.....	60
Kuvio 4 HaKaNyn vapaaehtoisten aikuisten rekrytointimalli.....	71
Kuvio 5 HaKaNy:n vapaaehtoisten rekrytointiprosessi ja toiminnassa mukana olon kuvaus	77
Kuvio 6 HaKaNy:n motivointimalli .....	79
Kuvio 7 Vapaaehtoisen perehdyttäminen nuorisotyöyksikössä.....	82
Kuvio 8 Nuorisosiainkeskuksen vapaaehtoisten koulutukseen ja toimintaan mukaan tulon kuvaus.....	87
Kuvio 9 HaKaNy:n henkilöstön työtehtävät määrittävät yhteistyösuhdetta vapaaehtoihin	100
Kuvio 10 Nuorisotyöyksikön vapaaehtoistoiminnan organisoinnin kehittäminen(analyysin pohjalta).....	102
Kuvio 11 Analyysin pohjalta esitetty kuvio vapaaehtoistoiminnan organisoinnista (HaKaNy)/ osallistuva havainnointi .....	104
Kuvio 12 Nuorisotyöyksiköiden vapaaehtoistoiminnan paikallinen organisointi.....	106
Kuvio 13 Osaamisen johtamisen tasot (Viitala 2005.) .....	109

## Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun runko .....	121
---------------------------------------	-----



## Liite 1 Teemahaastattelun runko

### TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Haastateltavan taustatiedot:

1. Koulutustaustasi?
2. Kuinka pitkään olet ollut nuorisotyössä?
3. Työsuhteen pituus nykyisessä työssä ko. nuorisotyöyksikössä?
  - ✓ kuinka kauan olet työskennellyt vapaaehtoisten aikuisten kanssa?
  - ✓ onko sinulla työtehtävien kautta sovittu erityinen rooli vapaaehtoisten aikuisten kanssa (esim. alueohjaaja tms.)
4. Onko sinulla omakohtaisia kokemuksia vapaaehtoisena toimimisesta?
  - ✓ Oletko itse toiminut tai toimitko vapaaehtoistyössä?
  - ✓ Jos olet...miksi toiminta kiinnosti?
  - ✓ missä olit ja kuinka kauan?

#### Teema-alue 1: Vapaaehtoisten aikuisten tarve nuorisotalotoiminnassa (oma kokemus/näkemys)

1. Miksi haluat/te vapaaehtoisia aikuistoimijoita mukaan toimintaan/ tai toimitte heidän kanssaan?
  - ✓ näetkö yhteistyöstä olevan hyötyä omalle työyhteisöllesi, itsellesi tai työlle nuorten parissa, jos näet...niin mitä hyötyä?
  - ✓ mitä nuoret mielestäsi saavat vapaaehtoisten aikuisten mukanaolosta?
  - ✓ miten koet aikuisten vapaaehtoistoiminnan merkityksen nuorisotalolla?

#### Teema-alue 2: Vapaaehtoisten rekrytoimisen käytänteet

2. Miten vapaaehtoiset aikuiset rekrytoituvat/tai tulevat toimintaanne mukaan?
  - ✓ millaisia käytäntöjä teillä on toimipaikassa tai yksikössä vapaaehtoisten aikuisten rekrytoinnin tueksi?
  - ✓ miten toiminnasta kiinnostunut aikuinen voi päästä mukaan vapaaehtoiseksi?
  - ✓ oletko itse ollut rekrytoimassa aikuisia, jos olet miten se tapahtuu?
  - ✓ ohjaajan rooli (mitä on sovittu)?
  - ✓ miksi mielestäsi aikuiset haluavat teille vapaaehtoiseksi?
  - ✓ mikä sinun kokemuksesi mukaan on ollut rekrytoinnissa haasteellista?
  - ✓ mitä tukea, tietoa tai osaamista mielestäsi nuorisotyöntekijä tarvitsee/saa vapaaehtoisten rekrytointiin?

#### Teema-alue 3: Vapaaehtoisten motivointi

3. Millaisia tapoja ja käytäntöjä teillä työyhteisönä on motivoida vapaaehtoisia toimintaan nuorten parissa?
  - ✓ millaisia rooleja tai työtehtäviä teillä on tarjolla vapaaehtoiselle?
  - ✓ kuka on määritellyt työtehtävät ja roolit vapaaehtoistoiminnassa ja miten ne ovat teillä yksikössä syntyneet?

- ✓ miten vapaaehtoisen omia toiveita kuullaan yhteistyössä?
- ✓ miten (motivoinnissa) mielestäsi teillä huomioidaan vapaaehtoisen toiveita?
- ✓ miten ja missä/koska vapaaehtoisen toiveiden kuuleminen tapahtuu?
- ✓ ohjaajan rooli motivoinnissa(mitä se on, mitä on sovittu)?
- ✓ osallistuvatko vapaaehtoiset toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin? Miten se teillä tapahtuu?
- ✓ muuttuvatko vapaaehtoisten motivointitarpeet tai työnohjaamisen tarpeet toiminnan edetessä? Jos mielestäsi muuttuvat, niin miten?
- ✓ liittyykö vapaaehtoisten motivointiin mielestäsi erityisiä haasteita? Jos liittyy, mitä ne ovat?
- ✓ miten itse motivoit vapaaehtoisia toimintaan?
- ✓ mitä sinun kokemuksellasi olisi tärkeä muistaa vapaaehtoisia aikuisia motivoimassa?
- ✓ tarvitaanko vapaaehtoisten motivointiin tai sen ylläpitoon esim. jotain nuorisohjaajien rooliin liittyvää (erityis)osaamista? Jos, niin mitä?

#### **Teema-alue 4: Vapaaehtoisen kouluttaminen ja perehdytys**

4. Millaisia käytäntöjä teillä yksikössä tai toimipaikoissa käytetään vapaaehtoisten aikuisten kouluttamiseen ja siihen ohjautumiseen sekä toimintaan perehdyttämiseen?

- ✓ missä ja miten kouluttaminen tapahtuu?
- ✓ käyvätkö kaikki vapaaehtoiset koulutuksen?
- ✓ miten koulutukseen ohjaus tapahtuu?
- ✓ oletko ollut mukana koulutusprosessissa? Jos olet, niin miten?
- ✓ miten tärkeänä pidät vapaaehtoisten koulutusta?
- ✓ miten perehdyttäminen talon toimintaan tapahtuu(vert. toimipaikkojen eroja)?
- ✓ miten perehdytysvastuu jakautuu? Miten ja missä ohjaajien vastuun jaoista on sovittu?
- ✓ mitä aiheita vapaaehtoisen paikallisessa perehdytyksessä tulee teillä yhteisesti sovittusti olla?
- ✓ onko teillä ohjaajilla tukea vapaaehtoisen perehdytykseen? Jos on mitä ne ovat?
- ✓ miten varmistetaan kaikille vapaaehtoisille yhteinen tarvittava tieto vapaaehtoisena toimimisesta talollanne?
- ✓ millaisena näet ohjaajan roolin vapaaehtoisen perehdyttämistyössä?

#### **Teema- alue 5: Huolenpito vapaaehtoisesta ja vapaaehtoistyön toimintaedellytyksistä**

5. Minkälaisia käytänteitä ja toimintamalleja teillä on vapaaehtoisten kanssa jotta toiminnan organisoiminen sujuu ja yhteistyö vapaaehtoisten kanssa on sujuvaa?

- ✓ yleisesti?
- ✓ toimintailloissa?
- ✓ ovatko käytänteet toimipaikkakohtaisia vai yksikölle yhteisiä(tai ohjaajasta "riippuvia")?
- ✓ miten ja kenen toimesta toimintamallit ovat syntyneet?
- ✓ miten yhteydenpito vapaaehtoisen kanssa toteutetaan(mitä on sovittu, vastuu yhteydenpidosta)?
- ✓ tyypilliset yhteistyön riskit? Onko niitä ja jos on ollut....millaisia ne on olleet?
- ✓ jos yhteistyössä on ollut ongelmia - miten ne hoidetaan ja kenen toimesta(toimintamalli)?
- ✓ minkälaisia asioita ja huolenpidonmuotoja pidät itse tärkeänä hyvän yhteistyön ja vapaaehtoistoiminnan hoitumisen näkökulmasta ohjaajana?

- ✓ mitä tukea vapaaehtoiset sinulta ohjaajana saavat ja mistä itse arvelisit heidän hyötyvän?

#### **Teema-alue 6: Vapaaehtoistoimintaan kannustaminen ja palkitseminen**

6. Millaisia vapaaehtoistoimijoihin liittyviä kannustamisen ja palkitsemisen tapoja teillä on käytössä työyhteisössä?

- ✓ mitä ne mielestäsi ovat(mm. aineelliset ja sanalliset palkitsemisen muodot)?
- ✓ jos ei toimintaan kannustettaisi tai sitä ei palkittaisi, miten mielestäsi kävisi?
- ✓ miten kannustaminen tapahtuu toiminnoissa/toimintojen jälkeen? Onko näistä työyhteisössä yhteisesti sovittu jotakin?
- ✓ mitä vapaaehtoiset mielestäsi saavat vastineeksi työpanoksestaan?
- ✓ miten tärkeänä mielestäsi vapaaehtoiset pitävät erityishuomiointia tai kannustimia?
- ✓ miten näet oman roolisi nuorisotyöntekijänä aikuisvapaaehtoisten kannustajana?
- ✓ ohjaajan haasteet kannustamisessa?
- ✓ ideoi mitä uusia/ muita kannustamisen tapoja sinun mielestäsi voisi ottaa yksikössänne käyttöön vapaaehtoisten aikuisten kanssa?

#### **Teema- alue 7: Henkilöstön osaaminen vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa**

7. Millaista työntekijän osaamista paikallisen vapaaehtoistoiminnan organisoimisessa mielestäsi tarvitaan? Entäpä yhteistyössä vapaaehtoisten kanssa?

- ✓ miten kuvaisit tarvittavaa osaamista?
- ✓ koetko oman osaamisesi vapaaehtoistoiminnan organisoinnin näkökulmasta riittäväksi?
- ✓ jos et, niin millaisesta osaamisesta kokisit itse hyötyväsi ?
- ✓ mikä on auttanut itseäsi toiminnassa vapaaehtoisten kanssa?
- ✓ miten teillä yksikössä pidetään huolta ohjaajien taidoista/osaamisesta vapaaehtoistoimijoiden kanssa(esim. toiminnanjohtajan rooli) ?
- ✓ millaisia (henkilöstön) osaamishaasteita/puutteita näet yhteistoiminnassa vapaaehtoisten kanssa?
- ✓ millaista osaamista ,koulutusta tai tukea työyhteisösi tarvitsee vapaaehtoistoiminnan organisointiin?
- ✓ millaista koulutusta, perehdytystä tai tms. työntekijä mielestäsi tarvitsee toimintaan vapaaehtoisten aikuisten kanssa?
- ✓ kenen tulisi huolehtia riittävän osaamisen ylläpidosta/tuesta? Miten tämä mielestäsi tapahtuisi parhaiten?

**Mitä vielä haluat sanoa ? Vapaan sanan- osio**